

89999.20

Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

MESTRADO EM: Sociologia Económica e das Organizações

**TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, EXTERNALIZAÇÃO
E NOVAS FORMAS DE EMPREGO**

Bruno Filipe Oliveira Esteves

Orientação: Doutora Ilona Kovács

Júri:

Presidente: Doutora Ilona Kovács

Vogais: Doutor Cláudio Renato Marques Teixeira

Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Mar-03

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS



ANN - Artificial Neural Networks

APECA - Associação Portuguesa de Empresas de Contabilidade e Administração

AGVs - Automated Guided Vehicles

ASRSs - Automated Storage and Retrieval Systems

ATM – Automated Transaction Machine

CAD - Computer-Aided Design

CAM - Computer-Aided Manufacturing

CIM - Computer-Integrated Manufacturing

CRM - Customer Relationship Management

DSS - Decision Support System

DETEFP – Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional

EDI - Electronic Data Interchange

EFT - Electronic Funds Transfer

EIS - Executive Information System

ES - Expert System

FMSs - Flexible Manufacturing Systems

GSS - Group Support System

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

JIT - Just-In-Time

LAN -Local Area Network

NFE - Novas Formas de Emprego

SAP - Sistemas Antropocêntricos de Produção

SITESC - Sindicato dos Trabalhadores de Escritório e Comércio

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TPS -Transaction Processing System

RESUMO

O processo de renovação do modo de produção capitalista, iniciado após a crise do modelo Taylorista-Fordista, interagiu estruturalmente com a ascensão de um novo paradigma tecnológico, marcado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Por outro lado, esse processo de renovação é caracterizado pelo abandono das grandes empresas verticais em favor da externalização de funções e processos, numa lógica de funcionamento em rede da economia e de emagrecimento flexível das organizações.

Neste contexto, a relação laboral Taylorista-Fordista, caracterizada pela sua homogeneidade e uniformidade, dá lugar a uma diversidade e complexidade de formas atípicas de trabalho, servindo os imperativos de flexibilidade da nova economia.

Compreender de que forma o novo paradigma das TIC interage com a externalização de actividades e processos num cenário organizacional, e de como esta interacção se relaciona com as formas atípicas de trabalho, constitui o objectivo central da presente tese. Para atingir este objectivo aplicou-se um inquérito por questionário a uma amostra intencional de empresas, tendo em vista a consideração de um caso prático que possa explicitar a interacção dos fenómenos analisados num plano organizacional.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação e Comunicação, Externalização, Trabalho, Flexibilidade, Rede, Modelos de Produção

ABSTRACT

The renewal process of the capitalist production way, initiated after the crisis of the Taylorist-Fordist model, interacted structurally with the ascension of a new technological paradigm, marked by the Information and Communication Technologies (ICT). On the other hand, this renewal process is characterized by the abandonment of the great vertical companies in favour to externalization of functions and processes, in a net functioning logic of the economy and flexible leaning of the organizations.

In this context, the Taylorist-Fordist labour relation, characterized for it's homogeneity and uniformity, gives place to a diversity and complexity of atypical forms of work, serving the flexibility imperatives of the new economy.

To understand how the new ICT paradigm interacts with the externalization of activities and processes in a organizational scene, and as this interaction relates with the atypical forms of work constitutes the present thesis main goal. To achieve this goal an inquiry for questionnaire was applied to an intentional sample of companies, in order to consider a practical case, which can explain the interaction of the phenomenons analysed in an organizational plan.

Keywords: Information and Communication Technologies, Externalization, Work, Flexibility, Net, Production Models

ÍNDICE

1. Introdução	12
2. Enquadramento teórico.....	16
A erosão da dominância Taylorista-Fordista.....	16
A ascensão de um novo paradigma tecnológico	26
Externalização de actividades/processos e Modelos de Produção	39
Flexibilidade e Novas Formas de Emprego	50
3. Modelo de análise e metodologia.....	59
Modelo de análise.....	59
Metodologia	67
4. Análise dos resultados	70
Organização	70
História/Geografia	70
Ambiente externo	71
Estilo de gestão.....	71
Controlo.....	72
Comunicação	72
Emprego	73
Trabalhadores	73
Conteúdo do trabalho.....	79
Tempo de trabalho	80
Formação	81
Representação.....	83

Recrutamento.....	84
Tecnologia.....	85
Informatização organizacional material.....	85
Implicação no trabalho.....	86
Controlo sobre a inovação tecnológica.....	89
Externalização.....	90
Oferta.....	90
Procura.....	91
Orientação da relação.....	95
5. Conclusões.....	96
Bibliografia.....	101
ANEXO 1 - Síntese dos factores relativos de desenvolvimento do mercado da novas tecnologias no domínio da educação.....	108
ANEXO 2 - Questionário.....	109

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Quadros

Quadro 2-1- Perspectivas de desenvolvimento e de utilização de TIC	34
Quadro 2-2 - Diferenças entre o modelo Antropocêntrico e a <i>Lean production</i>	48
Quadro 2-3 – As novas relações salariais.....	51
Quadro 2-4 –Trabalhadores Chave e Trabalhadores Periféricos.....	53
Quadro 3-1 - Modelo de Análise.....	60
Quadro 4-1- Localização por concelho das empresas inquiridas.....	70
Quadro 4-2 – Índice de incerteza	71
Quadro 4-3 – Tipo de Liderança existente nas empresas inquiridas.....	72
Quadro 4-4 – Tipo de controlo existente nas empresas inquiridas.....	72
Quadro 4-5 - Tipo de comunicação predominante nas empresas inquiridas ...	73
Quadro 4-6 – Distribuição dos trabalhadores segundo tipo de vínculo à empresa	74
Quadro 4-7 – Distribuição dos trabalhadores segundo o género e tipo de vínculo à empresa.....	75
Quadro 4-8 - Distribuição dos trabalhadores segundo escalão etário e tipo de vínculo à empresa.....	75
Quadro 4-9- Distribuição dos trabalhadores segundo escalão de antiguidade e a categoria profissional	76

Quadro 4-10 - Distribuição dos trabalhadores segundo a subcategoria profissional e tipo de vínculo à empresa	77
Quadro 4-11 - Distribuição dos trabalhadores segundo as habilitações académicas e tipo de vínculo à empresa	78
Quadro 4-12 - Índice de polivalência dos trabalhadores	79
Quadro 4-13 – Índice de complexidade do trabalho por subcategoria profissional.....	80
Quadro 4-14 - Locais de realização da formação.....	82
Quadro 4-15 - Tipo de formação ministrada.....	83
Quadro 4-16 - Tipo de recrutamento utilizado pelas empresas inquiridas	84
Quadro 4-17 – Modalidades do recrutamento externo	84
Quadro 4-18 - Índice de informatização	86
Quadro 4-20 - Índice de automatização do trabalho segundo a subcategoria profissional.....	87
Quadro 4-21 – Índice de domínio tecnológico por subcategoria profissional ...	88
Quadro 4-22 - Tipos de estratégias utilizadas na introdução de TIC.....	88
Quadro 4-23 - Grau de participação na mudança tecnológica.....	89
Quadro 4-24 - Importância estratégica do serviço para o cliente percepcionado pelo prestador	90
Quadro 4-25 - Grau em que a prestação é suportada por tecnologias de informação	91
Quadro 4-26 - Tipo de actividades externalizadas pelas empresas.....	92
Quadro 4-27 - Motivos indicadas pelas empresas para externalizar.....	93

Quadro 4-28 - Número de empresas que exteriorizaram actividades anteriormente executadas pela própria empresa	93
Quadro 4-29 - Destino dos trabalhadores cujas actividades foram externalizadas	94
Quadro 4-30 - Suporte tecnológico das actividades exteriorizadas.....	94
Quadro 4-31 - Grau em que a empresa é cliente dos seus clientes.....	95

Figuras

Figura 2-1- <i>Outsourcing</i> , subcontratação e desintegração vertical	40
Figura 2-2 – A organização flexível e NFE.....	55

Gráficos

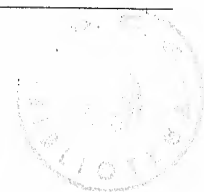
Gráfico 4-1 – Número de empresas que recorrem a horas extraordinárias	81
Gráfico 4-2 - Número de empresas que realizaram formação nos últimos 5 anos	81
Gráfico 4-4 - Número de participantes em acções de formação segundo o tipo de vínculo à empresa	82
Gráfico 4-6 - Nível de sindicalização dos trabalhadores	83

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado à minha avó Manuela.

Agradeço por toda a ajuda que me deram ao longo deste trabalho, sem ordem de importância:

- Aos meus pais e à restante família;
- Aos meus amigos, e em particular ao Iládio e ao Filipe;
- Aos colegas de Mestrado;
- À Prof.^a Ilona Kovács;
- À Dra. Idalina Fernandes;
- Ao Dr. Mariano Florentino;
- Aos colegas do Saúde XXI;
- Às empresas participantes no estudo.



1. Introdução

O processo de renovação do modo de produção capitalista, iniciado após a crise do modelo Taylorista-Fordista, interagiu estruturalmente com a ascensão de um novo paradigma tecnológico, marcado pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Por outro lado, esse processo de renovação é caracterizado pelo abandono das grandes empresas verticais em favor da externalização de funções e processos, numa lógica de funcionamento em rede da economia e de emagrecimento flexível das organizações.

Neste contexto, a relação laboral Taylorista-Fordista, caracterizada pela sua homogeneidade e uniformidade, dá lugar a uma diversidade e complexidade de formas atípicas de trabalho, servindo os imperativos de flexibilidade da nova economia.

Compreender de que forma o novo paradigma das TIC interage com a externalização de actividades e processos num cenário organizacional, e de como esta interacção se relaciona com as formas atípicas de trabalho constitui o objectivo central da presente tese.

A ambígua influência das TIC motiva forte polémica, se para uns, embebidos no determinismo tecnológico, a estrutura organizacional e organização do trabalho são variáveis dependentes subordinadas ao imperativo tecnológico, para outros, imersos numa abordagem de teor marxista, as TIC são introduzidas pela gestão com a intenção de esvaziar o conteúdo dos postos de trabalho, aumentando o controlo sobre o processo de trabalho. Assim, segundo esta perspectiva, estas novas tecnologias não são mais que instrumentos nas mãos do capitalismo global, tendo como consequência o aumento do desemprego e das desigualdades a nível global.

No entanto, a relação entre tecnologia e modelo organizacional adoptado não pode ser analisada apenas de forma unidireccional.

A terceira abordagem presente neste debate, reconhecendo o papel estruturante das TIC e a capacidade de decisão dos actores sociais, defende uma relação bidireccional, num intercâmbio não determinista.

O debate sobre a influência das TIC tem inter-cruzado a controvérsia sobre a emergência de um novo paradigma organizacional.

A tese da inevitabilidade da evolução para uma sociedade pós-industrial, caracterizada pela dependência estratégica face ao conhecimento, pela predominância dos serviços (em contraste com o declínio da indústria) e pela reestruturação da estrutura ocupacional no sentido de formas qualificadas de trabalho, conduz à asserção sobre a emergência de um novo modelo organizacional óptimo, modelado no imperativo da flexibilidade e no determinismo tecnológico, do qual a externalização de funções e processos faz parte. Opõe-se a esta tese, a abordagem marxista que defende que estamos perante um neo-taylorismo informático, assente numa organização *anoréctica* e na precariedade do emprego, revitalizado pelas TIC mas que se rege pelos mesmos princípios de gestão.

Estas perspectivas, sobre a emergência ou não de um novo paradigma organizacional, impedem-nos de percepcionar a complexidade e a pluralidade das organizações, na medida, em que advogam uma evolução determinista. Assim, em oposição a estes determinismos, a perspectiva realista admite a convivência de múltiplos modelos organizacionais no actual contexto socio-económico e no interior da própria organização, com consequências distintas ao nível do emprego e da organização do trabalho, numa abordagem casuística e diferenciada.

Neste contexto, as TIC e a externalização de funções e processos interagiram, no sentido de encontrar uma organização flexível e *magra*, adaptada às necessidades diferenciadas do mercado, numa lógica de funcionamento em rede da economia e de

abandono da verticalidade da organização Taylorista-Fordista. Por outro lado, a necessária flexibilização da produção implicou a flexibilização do emprego, de que é prova a proliferação das formas atípicas de emprego.

Face à questão realizada foram elaboradas quatro hipóteses:

1. **A introdução das TIC visa potenciar a externalização de funções e processos;**
2. **As relações de externalização são predominantemente suportadas pelas TIC;**
3. **As novas formas de emprego predominam nos escalões etários mais jovens e mais idosos, e sobretudo nas mulheres;**
4. **As novas formas de emprego predominam nas profissões periféricas da empresa.**

A estratégia de investigação seguida, terá por base a aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra intencional de empresas, tendo em vista a consideração de um caso prático que possa explicitar a interacção dos fenómenos analisados num plano organizacional.

A estrutura do trabalho é constituída por quatro grandes partes. Em primeiro lugar, é desenvolvida a problemática, constituída pelos seguintes temas: erosão da dominância taylorista-fordista; ascensão de um novo paradigma tecnológico; externalização de actividades/processos e modelos de Produção; e flexibilidade e novas formas de emprego.

A segunda parte do trabalho é constituída pelo desenvolvimento e apresentação do modelo de análise elaborado e da metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho empírico.

A terceira parte do trabalho é constituída pela apresentação e análise dos resultados obtidos com a aplicação prática do modelo de análise.

Por último, serão apresentadas as conclusões, explicitando a confirmação ou não das hipóteses de partida. Será realizado também, nesta última parte da presente tese, o balanço entre os objectivos pretendidos e os resultados conseguidos.

A presente tese foi realizada no âmbito do projecto POCTI/SOC/33042/1999 – “Modalidades flexíveis de trabalho e emprego: riscos e potencialidades”.

2. Enquadramento teórico

A erosão da dominância Taylorista-Fordista

No mundo ocidental industrializado, o período seguinte à II Guerra Mundial até ao início da década de 70 foi marcado pela consolidação do sistema capitalista, assente num modo de produção Taylorista-Fordista. Este modelo desenvolveu-se através dos “ganhos de produtividade obtidos por economias de escala num processo produção padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de controlo de um grande mercado por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada do trabalho” (Castells, 2000, p. 175).

Adoptando uma perspectiva meso-económica, podemos afirmar que a alternativa Taylorista-Fordista, organizada num “conjunto coerente de princípios de gestão, numa articulação com a subcontratação e a concorrência, e por fim nas modalidades de gestão da relação salarial” (Boyer e Durand, 1993, p. 11), constituiu-se como um modelo de produção original.

Entre os princípios de gestão inerentes ao modelo de produção Taylorista-Fordista, podemos destacar os seguintes: a racionalização proposta pela organização científica do trabalho; a mecanização intensiva da produção; a separação entre a concepção do trabalho e a sua execução; a lógica de produção na abordagem ao mercado; e a oferta de produtos standardizados numa estratégia de baixo custo e economias de escala.

A organização Taylorista-Fordista, face a uma procura estável e indiferenciada, assume a produção em série como estratégia dominante para a servir, bem como a integração vertical da fileira industrial. Esta orientação estratégica conduz à criação de grandes empresas monopolistas e/ou oligopolistas. Estas grandes organizações são

suportadas por estruturas organizacionais caracterizadas pela sua hierarquização, centralização e departamentalização.

Estabelece-se uma articulação específica entre empresas, em que “a grande empresa reserva para si a parte estável da procura, enquanto as empresas de menor dimensão asseguram a oferta perante alterações conjunturais ou satisfazem a procura de produção em pequenas séries de produtos diferenciados” (Boyer e Durand, 1993, p. 11). Deste modo, a subcontratação assume apenas um carácter esporádico no relacionamento entre organizações, num fenómeno de ajustamento a alterações da procura.

O modelo de produção Taylorista-Fordista, “definido pela prioridade dada a um sistema técnico de organização sobre a execução individual do trabalho” (Bernoux, 1985, p. 51), apela à divisão do trabalho e à especialização como fonte de produtividade. Esta orientação implica a criação de trabalho desqualificado (execução de tarefas elementares) no fundo hierarquia organizacional, contrastando com o trabalho qualificado (concepção e organização do trabalho) no topo dessa hierarquia. Assim, este modelo, ao oferecer trabalho desqualificante para a maioria dos trabalhadores, necessita de criar um nível hierárquico de controlo, como, também, de recorrer a incentivos monetários, para assegurar que a mão-de-obra cumpra os objectivos da produção em massa.

Estas opções, não são suficientes para resolver a conflituosidade latente nas relações laborais do modelo de produção em causa. A solução encontrada assentou num compromisso histórico entre trabalho e capital que garante, por um lado, a manutenção da produtividade de inspiração Taylorista-Fordista, e por outro, a institucionalização duma relação salarial estável e homogénea que assegura a melhoria das condições de vida dos trabalhadores.

Este compromisso concretizou-se a dois níveis (Boyer e Durand, 1993, p. 13): da empresa, através da aceitação dos sindicatos das estratégias patronais (organização do trabalho, tecnologia e produtos) em contrapartida de melhorias

salariais; e do sector/nação, através da criação de convenções colectivas, estabelecidas em concertação social, que condicionam a evolução geral das condições de trabalho, nomeadamente dos salários. Esta transacção pressuposta pelo modelo Taylorista-Fordista “fornece o enquadramento adequado para a projecção das organizações representativas dos interesses de classe, como actores principais da conformação das relações de trabalho, através do papel da negociação colectiva” (Redinha, 1995, p. 37).

Num contexto de quase pleno emprego e de expansão do trabalho assalariado, assiste-se, relativamente aos direitos dos trabalhadores, à criação de “uma plataforma de garantias mínimas inderrogáveis sustentada nos valores da estabilidade e segurança no emprego” (Redinha, 1995, p. 36).

A inadequação do modelo de produção descrito surge com a emergência de uma nova lógica *“simbolizada pela predominância do par alta tecnologia-serviços sobre o par de consumo em massa-produção de massas”* (Crozier, 1994, p. 19), distinguindo o conhecimento, a flexibilidade, a qualidade, a inovação, a capacidade tecnológica e a qualificação/valorização dos recursos humanos, como os mais pertinentes factores de competitividade. Mas esta explicação não é apenas exógena, assentando na modificação das condições de mercado, é também endógena, na medida, que esta alteração é igualmente explicada pelo aumento do nível geral das condições de vida induzido pelo próprio modelo Taylorista-Fordista e pelo modo de regulação inerente a este.

A crise do modelo de produção dominante foi sentida particularmente nos EUA, país onde este modelo de produção mais se desenvolveu, tornando-se *“óbvio nos anos 70 (...) que os negócios americanos estavam progressivamente a perder a sua vantagem competitiva”* (Lawler, 1991, p. 69). Por outro lado, e contribuindo para questionar a universalidade do modelo dominante, observa-se o milagre japonês, assente no Toyotismo, e nos seus elementos constituintes: Just-In-Time (JIT); controlo

de qualidade total; e envolvimento dos trabalhadores (trabalho em grupo), iniciativa descentralizada e maior autonomia para a tomada de decisão.

A incerteza das condições da procura, analisada à luz da proposição desenvolvida pela teoria contingencial, de que *"à medida que a incerteza aumenta (...) a hierarquia necessita de reduzir o controlo enveredando por estruturas mais comunicativas e participativas"* (Donaldson, 1997, p. 59), induz a concluir sobre a falência do paradigma organizacional dominante. Deste modo, a crise energética derivada do 1º choque petrolífero e a consequente subida dos custos de produção, não foi uma causa mas antes um sintoma do esgotamento do modelo Taylorista-Fordista face à incerteza do meio ambiente.

O desenvolvimento exponencial das TIC, a partir da década 70, contrasta com a dificuldade do modelo clássico de produção em absorver as suas potencialidades, visto que, as novas tecnologias apelam a uma organização de trabalho flexível e horizontal composta por trabalhadores com níveis de qualificação e polivalência elevados, em rotura com a lógica tradicional de organizar. No entanto, a coexistência não é impossível, sobretudo num quadro organizacional de Neo-Taylorismo/Fordismo, onde a inovação tecnológica segue um caminho tecnocêntrico, ou seja, *"automatiza-se a linha fordiana e informatiza-se a organização taylorista do trabalho"* (Kovács e Castillo, 1998, p. 21).

A obsolescência do modelo de produção Taylorista-Fordista face às novas características da economia, bem como às emergentes TIC, conduziu os agentes económicos a desenvolverem, na década de 80, um processo de reestruturação económica e organizacional. De acordo com Piore e Sabel, este processo representa uma segunda divisão do trabalho na história do capitalismo, derivado da exaustão do sistema de produção em massa, que implicou a passagem para um modo de produção baseado na especialização flexível, mais adequado ao novo contexto socio-económico (Piore e Sabel, 1984).

Este processo de reestruturação pode ser caracterizado pela sua incerteza e experimentalidade, na medida, que *"conhecemos, no espaço de uma geração, sucedendo-se e entrecruzando-se, paixões contraditórias quanto à organização produto-mercado, grupos autónomos, de trabalho, a direcção participativa por objectivos, as motivações profundas, a gestão estratégica, os círculos de qualidade, a busca da excelência, a cultura da empresa"* (Crozier, 1994, p. 24).

Caminhamos para uma fase *"caracterizada pela divergência (...)* [em que o] *desenvolvimento procede num número diverso de direcções ao mesmo tempo, e não é mais centrado em poucos princípios gerais"* (Gustavsen, 1986, p. 368). Condensando a evolução dos novos métodos de gestão, podemos referir: as experiências inovadoras realizadas nos anos 50 pela abordagem socio-técnica; nos anos 70 a experiência Americana, Escandinava e Alemã; nos anos 80 a influência nipónica com a emergência da *Lean Production*, em detrimento dos Sistemas Antropocêntricos de Produção (SAP); na primeira da década de 90, o surgimento da reengenharia; e actualmente a organização em rede e as organizações virtuais.

Na análise das sucessivas *modas*, Castillo considera que existe *"um conjunto de elementos que aparece sistematicamente nos diferentes (e pressupostos) novos modelos produtivos, tais como a participação dos trabalhadores, o trabalho em equipa ou em grupo, a rotação entre postos de trabalho (...) a constituição artificial de pequenas empresas, dentro da grande empresa (...) a descentralização"* (Kovács e Castillo, 1998, p.29). Neste sentido, e de acordo com Kovács, entre os princípios que marcam a reestruturação organizacional podemos destacar os seguintes (1999b, p. 109):

- descentralização das estruturas empresariais em pequenas empresas ou unidades autónomas;
- fragmentação do processo produtivo, focalização na actividade principal de grande valor acrescentado (core business), externalização e deslocalização de outras actividades (outsourcing);

- ligação por redes de informação provisórias de um grande número de empresas com dimensão reduzida e de trabalhadores autónomos;
- substituição crescente do contrato de emprego com duração indeterminada por uma colaboração por tempo determinado, com contratos de trabalho temporários;
- substituição crescente do princípio da organização pelo princípio do mercado como mecanismo de coordenação de actividades.

Estas novas orientações estratégicas visam enquadrar a organização numa nova economia que emergiu nas últimas duas décadas, caracterizada por Castells como de informacional e global. Em primeiro lugar, é informacional porque a competitividade dos agentes nesta nova economia (sejam empresas, regiões ou nações) depende, de modo geral, da sua *“capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento”*. Em segundo lugar, é global porque *“as principais actividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados à escala global, directamente ou em redes de conexões entre agentes económicos”* (Castells, 2000, p. 87).

A lógica da organização Taylorista-Fordista floresce de incoerências num contexto globalizado, caracterizado pela “intensificação das relações sociais de escala mundial, relações que ligam localidades distantes de tal maneira que as ocorrências locais são moldadas por acontecimentos que se dão a muitos quilómetros de distância, e vice-versa” (Giddens, 2000a, p. 45).

A conjuntura internacional do início dos anos 90 foi marcada pela crescente hegemonia da perspectiva neo-liberal. Esta orientação político-económica desenvolveu-se como modelo de ajuste estrutural das economias e pela afirmação do domínio político e militar dos EUA, com o fim da guerra fria e o colapso do chamado socialismo real no Leste Europeu e na antiga URSS, abrindo as portas à chamada globalização económica e financeira a que assistimos actualmente. A

desregulamentação, a liberalização e a privatização propostas aceleraram o ritmo da globalização, tornando o mercado financeiro o exemplo paradigmático da economia global.

Mas a globalização, enquanto processo, apresenta-se como um *“fenómeno multifacetado com dimensões económicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo”* (Boaventura Sousa Santos, 2001, p. 32), e não apenas como um fenómeno moldado pelas dimensões económica e tecnológica.

Petrella considera que este fenómeno não é palpável, pois na realidade assiste-se à emergência duma tríade (EUA, Europa e Japão), onde estão concentradas as capacidades científicas e tecnológicas mundiais, o poder financeiro, o poder simbólico e mediático. Para o autor, só podemos falar de triadização, na medida, em que *“86% das riquezas do mundo estão na Tríade, 88% do consumo mundial também, tal como 92% das aplicações financeiras, 96% das despesas em software ou 100% da investigação e desenvolvimento na genética humana”* (Petrella, 1999, p. 20), sendo fundamental referir que a Tríade representa apenas 15% da população mundial.

As empresas globais assumem um papel central, pois planeiam e organizam a sua cadeia de valor a nível global/local. De acordo com o Grupo de Lisboa, *“é difícil identificar uma territorialidade específica destas teias globais, apesar de possuírem uma sede, sobretudo por causa das formas intensivas de interrelação e integração que ocorrem entre as empresas, infra-estruturas e regras, nas várias fases de concepção, produção, distribuição e consumo de bens e serviços”* (1994, p. 55).

Deste modo, assiste-se a uma redefinição da divisão internacional do trabalho, numa lógica de integração em rede, caracterizada pela sua *“interdependência, crescente diversificação dentro de cada região, inclusão selectiva, segmentação excludente e, em consequência de todos esses factores, por uma geometria extraordinariamente variável que tende a desintegrar a geografia económica e histórica”* (Castells, 2000, p. 123).

A reestruturação organizacional do modelo tradicional de produção, como fenómeno adaptativo às novas exigências do mercado e TIC, induz ao debate sobre a ascensão de um modelo de produção pós-taylorista/fordista. Perante esta discussão, segundo Kovács e Castillo (1998), podemos distinguir três perspectivas: a determinista, a marxista e a realista.

Na perspectiva determinista, enquadra-se a teoria clássica do pós-industrialismo desenvolvida por Daniel Bell e Alain Touraine, que assume, numa perspectiva evolucionista, a conjugação de três proposições básicas (Castells, 2000, p. 225): centralidade do conhecimento como gerador de produtividade e crescimento económico; substituição da produção de bens pela prestação de serviços; e dominância do trabalho com elevado conteúdo de informação e conhecimentos.

Nesta óptica, Toffler apresenta uma abordagem que tem por base o determinismo histórico, na medida que considera que a evolução histórica, apesar de complexa e contraditória, é marcada invariavelmente por padrões, que tomam a forma de vagas. O autor alerta, assim, para o aparecimento de uma 3ª vaga, elegendo as TIC como a força motriz deste processo (1984).

Estas abordagens abrem caminho à especulação sobre o surgimento de um novo modelo de produção óptimo, quadro em que a *Lean Production* se afigura como o principal candidato.

A perspectiva Marxista, advogada por Braverman e seus seguidores, defende que, apesar das transformações registadas no contexto socio-económico, os modelos organizacionais actuais representam continuidade em relação ao modelo tradicional, pela permanência dos mesmos princípios.

Segundo Castillo, uma análise dicotómica sobre a emergência de um modelo pós-fordista, "obriga a pensar em termos de ruptura (...) em vez de em termos de processos complexos; obriga a supor a existência de um modelo dominante, ou que deverá sê-lo no futuro; impede-nos de ver realidades organizativas (eventualmente) paralelas, simultâneas" (Kovács e Castillo, 1998, p. 45). Assim, a tese determinista da

evolução para uma sociedade pós-industrial, esbarra na coexistência actual de vários modos de organização da produção, na ambiguidade do conceito de serviços, no aumento da complexidade da economia (incompatível com a tradicional classificação da actividade económica entre primário, secundário e terciário) e na convivência de um núcleo de trabalhadores qualificados com a crescente periferia desqualificada.

A terceira perspectiva (realista), que considera a coexistência de tendências diferentes, admite a perpetuação do modelo Taylorista-Fordista através da sua exportação, redefinindo a divisão internacional do trabalho. Esta situação justifica-se pela existência de mão-de-obra mais barata e pela diferenciação dos padrões de consumo. Desta forma, “a diversificação e globalização simultâneas dos mercados de consumo permitem conjugar e articular a estratégia de produção em massa (...) com a estratégia de diversificação e inovação (...) dentro da mesma empresa e sobretudo no seio de redes de subcontratação” (Kovács e Castillo, 1998, p. 8).

Esta abordagem realista, por sua vez, tende a considerar a emergência de novos modelos de produção na sua complexidade, ou seja, defende a existência de uma pluralidade de modelos, incluindo o modelo Taylorista-Fordista. Os diversos tipos de modelos existentes para a organização poderão conviver, até mesmo, no interior desta. “A esta abordagem está subjacente uma perspectiva não determinista do futuro, considerando que não existe um único caminho traçado, mas vários possíveis” (Kovács e Castillo, 1998, p. 2).

Da controvérsia sobre a emergência de uma organização de trabalho pós-industrial, ou não, podemos registar a coincidência das diferentes abordagens de análise em quatro pontos fundamentais (Castells, 2000, pp. 174-175):

- existência de uma importante divisão na organização da produção e dos mercados na economia global;
- as transformações organizacionais interagiram com a difusão das TI, mas em geral eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais;

- o objectivo principal das transformações organizacionais era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz da mudança, incrementando a necessidade de flexibilidade;
- muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo a Lean Production com o objectivo de economizar mão-de-obra mediante a automação dos trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

A grande empresa Taylorista que oferecia emprego estável para toda a vida, sendo “o centro de gravitação deste modelo de relação salarial pela exaltação da noção de mercado interno de trabalho” (Redinha, 1995, p. 35), perde a sua importância com a terciarização e com a transição para um modelo de produção flexível em rede. No entanto, “devemos separar a afirmação sobre a transferência de poder económico e capacidade tecnológica da grande empresa para as pequenas (...) da afirmação sobre o declínio da grande empresa verticalmente integrada” (Castells, 2000, p. 177), visto que, apesar da externalização de processos e funções para PME's encetada com o objectivo de flexibilizar a estrutura organizacional, a grande empresa continua a deter o controlo sobre a produção.

O compromisso histórico entre capital e trabalho (institucionalização dos conflitos laborais), proposto pelo modelo de produção tradicional, encontra-se actualmente numa silenciosa deterioração progressiva, dado que actualmente, “num período pós-fordista, tais conflitos estão a ser relativamente desinstitucionalizados sem que isso cause qualquer instabilidade porque, entretanto, a classe operária fragmentou-se e estão a emergir novos compromissos de classe menos institucionalizados e a ter lugar em contextos menos corporativistas” (Boaventura Sousa Santos, 2001, p.34).

Neste ambiente, proliferam as formas atípicas de trabalho, ou Novas Formas de Emprego (NFE), que se manifestam na difusão do trabalho a tempo parcial, da partilha do emprego e do trabalho intermitente, tornando o vínculo laboral mais instável

em favor do primado da flexibilidade. Assim, *“assiste-se actualmente ao fim de uma certa forma de relação salarial estável (...) sendo necessário um estatuto que ligue o salariato não a uma empresa particular, mas a uma rede de empresas”* (Boissonnat, 1995 p.91), visto que, actualmente o processo produtivo é horizontal.

A ascensão de um novo paradigma tecnológico

A alteração das condições de mercado e a intensificação da concorrência estimularam as empresas no sentido, não só da modernização organizacional, mas, também, da modernização tecnológica. As TIC abrem novas possibilidades de reestruturação da organização do trabalho, dadas as suas características, nomeadamente: integração, extensão da automatização e flexibilidade. Assim, ao contrário da linha de montagem, as TIC proporcionam integração e flexibilidade, mantendo o objectivo da produtividade.

A revolução das TIC tem na sua base uma série de inovações tecnológicas, categorizáveis em três áreas distintas: na microelectrónica, nos computadores e nas telecomunicações.

O desenvolvimento, em 1971, do primeiro microprocessador pela Intel, permite um aumento da capacidade de processamento dos computadores e o aparecimento, em 1981, do primeiro computador pessoal (PC) criado pela IBM, a que se seguiu o Macintosh da Apple em 1984.

A microelectrónica, quando incorporada em sistemas informáticos (computadores), aumenta radicalmente a sua capacidade de processamento, consistência e flexibilidade, enquanto reduz o custo e a dimensão. No entanto, só o aumento da qualidade do software possibilitou o aparecimento de novos computadores, sendo neste ponto incontornável referir a fundação da Microsoft em 1976 por Bill Gates e Paul Allen e a criação da linguagem BASIC.

A inovação registada no campo das telecomunicações, ao nível da tecnologia de nós (roteadores e comutadores electrónicos) e da tecnologia de transmissão (optoelectrónica e transmissão por pacotes digitais), permite a substituição, no início da década de 90, dos clássicos *mainframes* por uma nova arquitectura de Cliente-Servidor, de flexibilidade superior. Por outro lado, a criação por Time Berners-Lee, de um sistema de hipertexto, componente técnica fundamental da actual World Wide Web (WWW), bem como o desenvolvimento de browsers (Internet Explorer e Netscape) que possibilitam ao utilizador navegar pela WWW, abrem caminho à ascensão da rede das redes, a Internet.

Nas palavras de Leborgne e Lipietz, *“a característica principal da actual revolução tecnológica é invasão do microprocessador e das interfaces electrónicas, não apenas em novos produtos, mas também no próprio processo de trabalho: a microeletrónica redefine o sentido da automação”* (1994, p. 228) numa orientação complexa e flexível.

Face a este breve resumo da evolução tecnológica, observamos um padrão de inter-reforço entre as diversas inovações, fundindo-se num “conjunto convergente de tecnologias em microelectrónica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão, optoelectrónica e engenharia genética” (Castells, 2000, p. 49) que podemos designar de TIC.

Estas tecnologias têm subjacente um conceito de plataforma standart e aberta, o que permite “um ambiente tecnológico uniforme constituído por equipamentos heterogéneos no qual aplicações podem ser desenvolvidas ou inseridas, e uma utilização eficiente de software de rede que facilita a integração dos recursos” (Ciborra, 1993, p. 88), quer ao nível da organização, quer ao nível das relações que esta mantém com exterior.

O conceito de paradigma económico e tecnológico, enunciado por Freedman, como *“um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas numa nova gama*

de produtos e sistemas, mas também e sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos de todos os inputs da produção” (citado em Castells, 2000, p.76), leva a considerar se estamos perante, tendo por base a perspectiva de Kuhn, a emergência de um novo paradigma fundamentado nas TIC.

Face a este dilema, Castells reconhece, nas últimas duas décadas, *“um intervalo cuja característica é a transformação da nossa cultura material pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da Tecnologia da Informação”* (2000, p.49), assente em cinco aspectos distintos: o facto de ser uma tecnologia para actuar sobre a informação, a capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnológicas, a lógica de interconexão, a flexibilidade e a convergência crescente de tecnologias específicas num sistema altamente integrado.

Ao inverso das tecnologias anteriores, as TIC são usadas sobre a informação, nomeadamente no seu processamento, tratamento e transmissão. Tornam-se no canal eleito para o fluxo do conhecimento, ao mesmo tempo que agem sobre ele. Estabelece-se uma lógica cíclica, onde a informação usada para desenvolver as TIC é posteriormente *distribuída por estas*, expandido o conhecimento e potenciando a inovação tecnológica. A velocidade deste ciclo aumenta à razão da inovação tecnológica, amplificando os efeitos das TIC na sua interacção com a sociedade.

A lógica de rede das TIC possibilita o funcionamento em tempo real duma economia globalizada, conectando o mundo através de uma plataforma tecnológica convergente e integrada, redefinindo o âmbito potencial de actuação das organizações, numa oposição entre o local e o global. Por outro lado, esta lógica tem particular peso na estruturação do modelo organizacional em rede, pois facilita uma interacção fluida entre os intervenientes, num processo produtivo horizontal.

A flexibilidade técnica das TIC, ou seja, *“a possibilidade de diversificar os produtos, modificar frequentemente os modelos, lançar rapidamente novos produtos e reduzir prazos de entrega, sem custos adicionais”* (Kovács, Ferreira e Santos, 1994,

p.5), permite a flexibilidade económica, que consiste na capacidade de adaptação às alterações da procura (quantitativas ou qualitativas).

Surgem, num contexto organizacional, diversos exemplos da aplicação deste novo paradigma tecnológico.

Na produção e design podemos referir o CAD (Computer-Aided Design) e o CAM (Computer-Aided Manufacturing), que integrados constituem uma tecnologia CAD/CAM. Num nível superior de integração, apresenta-se o CIM (Computer-Integrated Manufacturing), que integra as tecnologias CAD, CAM, FMSs (Flexible Manufacturing Systems), através de ASRSs (Automated Storage and Retrieval Systems) e AGVs (Automated Guided Vehicles).

Ao nível da administração e gestão, num plano de apoio à decisão, podemos destacar o DSS (Decision Support System), o GSS (Group Support System), o EIS (Executive Information System), o ES (Expert System), ANN (Artificial Neural Networks), Hybrid Support Systems, Sistemas Inteligentes (Algoritmos genéticos, Lógica Encrespada, Agentes inteligentes) e Data Warehouse. Por outro lado, podemos referir a automação do escritório assente na teleconferência, processamento informático de documentos e transferência de dados, nomeadamente por e-mail, dando origem a novas formas de trabalho como o tele-trabalho, facilitadas pelo desenvolvimento das LAN's (Local Area Network) e Intranet's.

No que respeita às Finanças e Marketing, podemos mencionar os seguintes exemplos: TPS (Transaction Processing System), ATM, Self-Service Applications, e-Commerce, e-Procurement, EDI (Electronic Data Interchange), Smart Cards, Assinaturas Digitais, e-store, CRM (Customer Relationship Management) e EFT (Electronic Funds Transfer).

A lista de aplicações das TIC, ao nível da organização, não para de aumentar. O processo de modernização tecnológica desenvolve-se em função sua capacidade de interligar áreas tecnológicas, através duma plataforma comum por onde a informação flui. Segundo Kovács, as TIC apresentam as seguintes potencialidades:

“maior diversificação dos produtos, modificação frequente dos modelos, diminuição dos custos ligados ao lançamento de novos produtos, redução dos tempos de preparação e de produção, melhor regulação dos volumes de produção, adaptação rápida às mudanças da procura, redução de *stocks*, aumento da utilização do parque de máquinas, maior precisão e qualidade, individualização (satisfação de exigências específicas dos clientes), redução e melhor cumprimento dos prazos.” (Kovács, Ferreira e Santos, 1994, p.5).

No entanto, derivado do seu potencial de integração, as TIC, segundo a autora referida, apresentam como maior debilidade a sua vulnerabilidade face a erros e falhas, dado que, por exemplo, um mero erro de digitação é replicado por todo o sistema de informação. Por outro lado, a persistência da óptica taylorista-fordista na abordagem ao sistema técnico, reduz a capacidade de aproveitamento das potencialidades das TIC.

Segundo Castells, “o factor histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma das TIC e para indução de suas consequentes formas sociais foi/é o processo de reestruturação capitalista, empreendido desde os anos 80” (2000: 36). Deste modo, as TIC assumiram-se como um factor estruturante na renovação do sistema capitalista de produção, o que levanta a questão sobre qual a direcção da relação que se estabeleceu entre tecnologia e organização.

Face a este dilema, surgem diversas perspectivas, enquanto para uns a tecnologia constitui-se como a variável independente que subordina a organização do trabalho, para outros a tecnologia constitui-se como a variável dependente da gestão. No entanto, existe uma terceira perspectiva, que reconhecendo o papel desempenhado pelas novas tecnologias na reestruturação do modo produção capitalista, defende a interacção entre as duas variáveis e não uma relação determinística.

O determinismo tecnológico, absorvendo as potencialidades das novas tecnologias, traça um caminho transformativo inevitável para a organização do trabalho e emprego. Esse caminho enquadra-se nos pressupostos básicos da sociedade pós-industrial (descritos anteriormente).

Recorrendo à Teoria das Organizações, podemos destacar a Teoria Contingencial, como abordagem que considera a tecnologia como variável independente, partindo da proposição de que *"o ambiente externo das organizações nas suas dimensões global e específica é, antes de mais, um contexto com uma série de variáveis independentes que determina e explica o seu funcionamento interno"*(Ferreira, Neves e Caetano, 2001, p. 77). Por conseguinte, "não existe uma única estrutura organizacional que seja altamente eficaz para todas as organizações(..) a estrutura óptima varia de acordo com(...)factores de contingência" (Donaldson, 1997, p. 57), constituindo-se a tecnologia como factor de contingência.

Joan Woodward, Charles Perrow e James Thompson elegeram a tecnologia como a variável externa explicativa (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). As abordagens, dos autores referidos, encerram algumas críticas. Em primeiro lugar, o determinismo e positivismo reflectido num *"imperativo ambiental"* (Bilhim, 1996, p. 58), neste caso o tecnológico, que impede a análise do papel desempenhado pelo homem no seio das organizações, pois este é completamente posto de parte da justificação do modelo organizacional. A Teoria Contingencial, também, não considera a dimensão política das organizações, fundamental para avaliar a estrutura informal da organização.

A Teoria Contingencial tende a *"salientar a interdependência funcional, postular a unidade do sistema e sublinhar a função que é realizada no interesse directo da sobrevivência do todo (...) o exercício da autoridade e do controlo é visto como um processo essencial, articulado com a realização dos objectivos organizacionais"* (Bilhim, 1996, p. 55). Deste modo, a Teoria Contingencial é parte integrante do funcionalismo adaptativo, estabelecendo uma relação funcional entre o meio externo e

a estrutura interna da organização, materializada numa configuração organizacional determinada pela contingência.

A perspectiva Marxista assume a tecnologia como variável dependente, considerando, face ao seu potencial de controlo do trabalho e dos trabalhadores, que esta é utilizada com o objectivo de manutenção do poder pelas classes dominantes, tendo como consequência o aumento das desigualdades a nível global.

Braverman, assumindo-se como defensor desta perspectiva, não considera, no entanto, “a automação desqualificante como impacto inevitável da expressão da tecnologia” (citado em McLoughlin e Clark, 1992, p.36), na medida, que as consequências da utilização das novas tecnologias são aquelas que o capital determina.

Esta perspectiva pressupõe um modelo de relações laborais baseado no conflito e na oposição entre capital e trabalho, onde a mudança tecnológica não é passível de consenso, nem de negociação, subvalorizando a capacidade de influência e reacção dos trabalhadores face às intenções da gestão. Assim, esta perspectiva conduz a posturas sindicais como a da “Federação Geral do Trabalho da Bélgica (FGTB/ABVV) e a Confederação Geral do Trabalho – Força Operária (CGT-FO) em França” (Cerdeira, 2001, pp. 196-197), que primam pela ausência de participação na negociação de inovações tecnológicas, temendo que a mudança tecnológica reduza a sua capacidade de influência.

A uniformidade dos objectivos da gestão ao introduzir novas tecnologias, pressuposto por esta abordagem, é criticável, na medida, em que considera os gestores e as suas estratégias como um grupo homogéneo. Opondo-se a esta ideia, Child identifica quatro estratégias distintas de regulação do trabalho, seguidas por organizações confrontadas com a introdução das TIC, nomeadamente (citado em McLoughlin e Clark, 1992, pp. 51-52):

- Eliminação do trabalho directo pela substituição por novas tecnologias para garantir um processo de produção contínuo e automatizado;

- Subcontratação de trabalho usando as TIC para capacitar empresas, gestores e trabalhadores para trabalharem à distância;
- Aumento da flexibilidade pela quebra das demarcações horizontais e verticais entre trabalhadores;
- Degradação do trabalho através de um uso das TIC no sentido de desqualificar tarefas e aumentar o controlo sobre o processo produtivo.

Segundo Castells, “é claro que a tecnologia não determina a sociedade (...) nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos factores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais” (2000, p. 25). Esta afirmação sintetiza a terceira perspectiva enunciada, pois pressupõe uma relação complexa e não determinística entre tecnologia e organização (enquanto representação da sociedade).

A inovação tecnológica “não implica necessariamente a introdução de novas formas de organização do trabalho e de métodos de gestão que rompem em maior ou menor grau com as estruturas e princípios tradicionais” (Kovács, Ferreira e Santos, 1994, p. 2). Deste modo, as TIC enquadram-se em diversos contextos organizacionais, com consequências diferenciadas, de acordo com as suas perspectivas de desenvolvimento e de utilização.

Podemos distinguir, segundo Kovács (Kovács, Ferreira e Santos, 1994, p. 7), duas perspectivas relativamente ao desenvolvimento e utilização de TIC: a tecnocêntrica e a antropocêntrica. A primeira perspectiva, segue a óptica taylorista-fordista de subordinação do sistema humano ao sistema técnico (bem como a substituição), enquanto a segunda perspectiva adopta uma postura de complementaridade, no sentido da abordagem Sócio-Técnica, apelando às potencialidades das TIC como complemento instrumental da especificidade humana. No Quadro 2-1 estão expostas sinteticamente as diferenças entre as duas perspectivas.

Podemos exemplificar estas orientações, recorrendo ao exemplo dos *expert systems*. Se estes forem desenvolvidos numa perspectiva de *expert-replacement* (tecnocêntrica), de modo a “substituir o perito no posto de trabalho” e “transformar as competências (...) numa forma que possam ser transferidas para os escritórios técnicos que preparam e controlam a produção” (Naschold, 1993, p. 222), implicará uma transferência do conhecimento para o software, empobrecendo os postos de trabalhos humanos. Se, ao contrário, adoptar uma abordagem de *expert-assisting* (antropocêntrica), enriquecendo as decisões do trabalhador, aumentando a sua base de conhecimento, podendo assumir um papel formativo no posto de trabalho, seguramente irão contribuir para a valorização dos trabalhadores.

Quadro 2-1- Perspectivas de desenvolvimento e de utilização de TIC

Perspectiva tecnocêntrica	Perspectiva Antropocêntrica
Meios técnicos adquirem-se para concentrar o potencial de controlo sobre a produção (sistema de auto-controlo)	Meios técnicos adquirem-se como ferramentas para realizar funções rotineiras deixando a regulação superior à intervenção humana
Marginalização do factor humano por via da automação máxima	Valorização do factor humano por via da combinação das capacidades com as potencialidades da automatização
Polarização das qualificações, redução do espaço de qualificação	Desenvolvimento do espaço de qualificação
Redução da autonomia dos operadores	Desenvolvimento de autonomia e responsabilidade no nível operacional
Simplificação do trabalho	Diversificação do trabalho
Crescente formalização do saber e sua incorporação no software	Espaço de intervenção e de utilização do saber para prevenir incidentes
Não utilização dos conhecimentos e capacidades dos trabalhadores	Conjunção dos saberes empírico e teórico
Centralização das informações, tomada de decisão e do controlo	Descentralização das informações, tomada de decisões e do controlo

(Adaptado de Kovács, Ferreira e Santos, 1994)

Podemos constatar que diferentes orientações de utilização das TIC, conduzem a diferentes consequências nas formas de organização do trabalho.

Segundo Ciborra, o impacto das novas tecnologias nas organizações distinguem-se em cinco áreas: “a interdependência de tarefas, a integração de unidades organizacionais, a tomada de decisão, os mecanismos organizacionais de controlo e coordenação e a produtividade e flexibilidade” (1993: 89).

Uma orientação tecnocêntrica, na introdução das TIC, tende a aumentar uma interdependência sequencial e automatizada entre tarefas, por contrário, uma orientação antropocêntrica fomenta uma diversificação de tarefas para o trabalhador, num contexto de maior polivalência e independência.

Como já referimos, uma característica das TIC consiste no seu potencial de integração organizacional. No entanto, este enorme potencial não está a conduzir à constituição de grandes empresas, à semelhança das empresas tayloristas-fordistas tradicionais, mas à integração com os parceiros de negócio através de interfaces informáticos, numa lógica de externalização do que não é *core business*. As TIC integram as diversas áreas de actividades, desde a concepção do produto até à distribuição, construindo um sistema de informação com fornecedores e clientes, integrando a fileira industrial.

As TIC redefiniram o problema da dimensão organizacional, sobretudo em processos de produção discretos, em virtude da automatização flexível que potencializam. As novas tecnologias permitem “uma maior *performance* económica, criando produtos diversificados, individualizados, frequentemente renovados com a melhoria simultânea da produtividade e da qualidade”(Kovács, Ferreira e Santos, 1994, p.5), mantendo uma dimensão organizacional reduzida. A expansão dos FMS e CIM, tem contribuído para reduzir a distinção entre baixo volume/elevada variedade e elevado volume/baixa variedade.

A tomada de decisão, num contexto de decisão programada, tende a recorrer às TIC, numa perspectiva tecnocêntrica, dado que este tipo de decisões resulta “do seguimento de regras explícitas ou implícitas previamente estabelecidas e conhecidas

dos actores organizacionais” (Ferreira, Neves e Caetano, 2001, p. 406), apelando, desse modo, à sua automatização.

As decisões não programadas, mais complexas e tomadas num contexto de maior incerteza, induzem uma perspectiva antropocêntrica na utilização das TIC, visto que esta abordagem valoriza a combinação das capacidades do factor humano (criatividade, inovação e risco) com as potencialidades da automatização.

Uma perspectiva tecnocêntrica tende a centralizar a tomada de decisões, bem como os mecanismos organizacionais de controlo e coordenação, por contrário, uma perspectiva antropocêntrica induz consequências opostas, transferindo as dimensões referidas para o nível operacional.

Como já mencionamos, a flexibilidade técnica das novas tecnologias possibilita a flexibilidade económica, mantendo intacto o objectivo da produtividade. Numa abordagem tecnocêntrica a “flexibilidade técnica complementa-se com a aposta na flexibilidade quantitativa do trabalho e emprego” (Kovács e Castillo, 1998, p. 99), enquanto numa abordagem antropocêntrica a flexibilidade técnica apela a uma flexibilidade qualitativa do trabalho e emprego.

O triângulo tecnologia/organização/competências (Lopes e Pinto, 1999), seguindo uma perspectiva não determinista reconhece o impacto das novas tecnologias na organização do trabalho, bem como ao nível das competências.

As novas competências base centram-se, ao nível, da comunicação, da literacia matemática, da resolução de problemas, trabalho em grupo, aperfeiçoamento da aprendizagem próprios e domínio das TIC. (Lindley, 2000, p.48). A responsabilidade do trabalhador é baseada no conhecimento e iniciativa, renovados pela formação contínua. Portanto, o saber enciclopédico, tão valorizado pelo paradigma clássico da ciência, dá lugar à capacidade de aprendizagem permanente, ao aprender fazendo e também, numa lógica de redes, o conhecimento de quem sabe fazer.

No entanto, mais importante do que a definição das novas competências, é o desenvolvimento dos mecanismos de previsão de competências, pois o ritmo da mudança, sobretudo a tecnológica, obriga à redefinição constante destas. Sendo necessária a construção de programas formativos diferenciados que permitam aos indivíduos superar o seu défice de competências.

A dimensão tecnológica, pelo seu papel no actual contexto socio-económico, constitui um imperativo estratégico para os modernos sistemas de ensino formal e formação profissional.

Para além da dotação, dos sistemas de ensino e formação profissional, das infra-estruturas tecnológicas necessárias (centradas no desenvolvimento de redes de banda larga e na generalização dos computadores às escolas), é necessário *“apreendê-las melhor a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas em plena consciência das suas limitações, e desenvolver estratégias coerentes no tempo”* (Comissão das Comunidades Europeias, 2000, p. 5).

Neste sentido, coloca-se a questão sobre a formação contínua de professores e a renovação das suas competências, nomeadamente as tecnológicas, pois de que vale, por exemplo, um computador por aluno, quando o professor não o sabe introduzir na dinâmica da sala de aula, ou mesmo, não existe interacção entre os conteúdos dos programas e as novas tecnologias.

Urge a criação de um sector responsável pelo desenvolvimento de conteúdos educativos multimédia, no entanto, a prossecução deste objectivo *“pressupõe uma parceria entre os poderes públicos e a indústria, um aumento dos investimentos e uma evolução das práticas (...) [tratando-se] de um processo complexo, simultaneamente técnico, cultural, económico, social e institucional”* (Comissão das Comunidades Europeias, 2000, p. 11). Neste plano, destacaria a iniciativa *e-learning* da União Europeia, que pretende *“reforçar a cooperação e o diálogo, bem como, melhorar a articulação das acções e das iniciativas nesta matéria a todos os níveis – local, regional, nacional, europeu – e entre todos os agentes do sector: universidades,*

escolas; centros de formação; decisores e administradores responsáveis (...), conteúdos ou serviços, incluindo os parceiros sociais” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001, p. 4).

A posição relativa dos diversos sistemas nacionais de ensino e formação no que respeita às tecnologias de informação e comunicação, é um forte indicador do seu posicionamento competitivo futuro na sociedade do conhecimento, assim Portugal deve repensar a sua estratégia, pois demonstra uma posição muito deficitária a este nível (ver Anexo 1).

A extensão das consequências inerentes à utilização das TIC, sobre o emprego é contraditória. Numa perspectiva pessimista, Rifkin (1995) considera que a articulação da automação com a reengenharia provocará o fim do emprego tradicional. Socialmente, a tecnologia trará maiores desvantagens do que vantagens. O principal prejuízo por ela provocado - o desemprego - atinge fracções amplas da sociedade. Os benefícios das TIC são apropriados por grupos cada vez menores: as elites emergentes desse processo.

O preço do progresso será uma polarização social crescente, o declínio da classe média e um aprofundamento da desintegração social. Também, Bridges segue esta perspectiva face às TIC, na medida, que considera que a *“realidade é deveras preocupante, porque o que está a desaparecer não são apenas determinados empregos em sectores de actividade específicos ou em certas regiões do país (...) o que está a desaparecer é a figura do emprego em si”* (Bridges, 1995, p.62).

Opinião inversa é a de Castells, pois afirma que as recentes e profundas transformações no mundo do trabalho - com a introdução das novas tecnologias - não têm como consequência uma redução do emprego, o que pode ser comprovado pelo facto de que as sociedades tecnologicamente mais avançadas, principalmente o Japão e os Estados Unidos, terem sido os países que criaram a maior quantidade de postos de trabalho nos anos 80 e 90 e que apresentam os menores índices de desemprego.

Este autor considera que em todo o mundo há uma expansão real do trabalho assalariado, se levarmos em conta a incorporação maciça das mulheres na população activa e o deslocamento de trabalhadores agrícolas para indústria, serviços e economia informacional urbana. Apesar dessas suas afirmações, não podemos classificar Castells propriamente como um optimista, pois ele admite claramente os efeitos de precarização e exclusão que acompanham o modelo actual.

As TIC devem ser vistas como um instrumento, cuja utilização no actual contexto sócio-económico apresenta vantagens e desvantagens, e não como uma força que determina o caminho a seguir. Deste modo, a análise sociológica deste fenómeno deverá ser realizada com base na proposição de que as relações que estabelecem entre a sociedade e as TIC não se encontram fixas, mas sim em mútuo impacto, numa constante interacção.

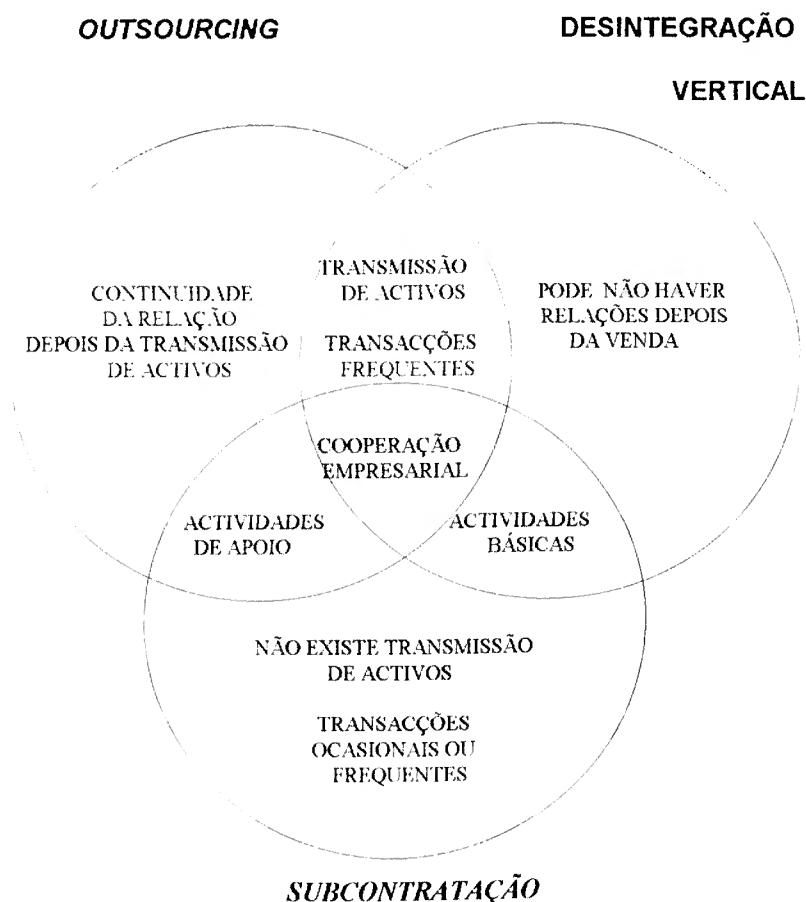
Externalização de actividades/processos e Modelos de Produção

A externalização de actividades encontra-se entre os princípios que marcam a reestruturação organizacional desenvolvida a partir da década de 80, tendo como objectivo a focalização no *core business*, em detrimento das actividades de baixo valor acrescentado. Estas actividades são transferidas para outras organizações, dando origem a um processo produtivo fragmentado, o que contrasta com a integração vertical do modelo Taylorista-Fordista.

O conceito de externalização de actividades, englobando noções como o *outsourcing* e a subcontratação, pode ser entendido como o rosto de várias máscaras, desde que estas pressuponham uma relação transaccional estável, pela qual se transferem actividades/processos tradicionalmente executados na empresa contratante. No entanto, este conceito distingue-se da desintegração vertical, na medida, que esta poderá pressupor a transferência definitiva das

actividades/processos de alto valor acrescentado para outra, ou outras organizações. A Figura 2-1 expõe sinteticamente as diferenças e coincidências entre *outsourcing*, subcontratação e desintegração vertical.

Figura 2-1- *Outsourcing*, subcontratação e desintegração vertical



(Fonte: Díaz et alí, 1999)

Segundo Cerdeira a externalização pode apresentar as seguintes formas: “subcontratação externa, subcontratação no local (contratos de manutenção, por exemplo), trabalho interino (aluguer de pessoal), utilização de trabalhadores independentes, artesãos ou consultores (self-employed)” (Cerdeira, 2000, p.33). Podemos verificar que a relação de externalização não se estabelece apenas entre

organizações, mas também entre organizações e indivíduos, substituindo a relação laboral por uma relação comercial.

A externalização de actividades/processos, especialmente sob a designação de *outsourcing*, ganhou particular destaque a partir do início da década de 90, com a divulgação do caso da Eastman Kodak Company, que havia seguido uma estratégia de externalização da “*gestão dos centros de dados, micro-computadores e redes de comunicações*” (Santos, 1996, p.17), para a IBM, Businessland e Digital Equipment Corporation, respectivamente.

A dimensão desta transacção, segundo Mylot III, coloca o *outsourcing* nessa infundável lista de *buzzwords* dogmatizadas pelos gurus da gestão (citado em Santos, 1996, 9. 17). Estes novos dogmas tentam adaptar as organizações às mudanças registadas no contexto socio-económico, no entanto, segundo Crozier, “*o problema é que essas modificações não só não encontram possibilidades ou continuidade intelectual, como ainda, porque continuam invisíveis, não podem contribuir seriamente para a implantação de princípios mais gerais e de uma filosofia de acção*” (1994, p. 24).

Outro factor que contribuiu para o desenvolvimento deste método de gestão foi a reengenharia dos negócios, proposta por Michael Hammer e James Champy, na medida, em que esta abordagem *top-down* propõe uma organização do trabalho por processos, o que a facilita a externalização destes.

Para Castells, a “*grande empresa numa economia informacional não é e não mais será autónoma (...) suas funções reais são conduzidas com outras empresas não apenas com as centenas ou milhares de empresas sub-contratadas e auxiliares, mas dezenas de parcerias relativamente iguais, com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem neste admirável mundo novo económico, onde amigos e adversários competem*” (2000: 184).

A externalização de actividades/processos, assentando numa relação transaccional de longo prazo, tendo como objectivo a promoção da inovação e da

qualidade, segundo Boyer e Durand (1993, p. 36), integra um novo sistema produtivo que emergiu das incoerências do modo de produção taylorista-fordista.

Segundo Ernst, a actividade económica, a nível global, encontra-se estruturada num modelo organizacional em rede, que segue a seguinte tipologia (citado em Castells, 2000, p. 209):

- Redes de fornecedores – incluem a subcontratação ou a fabricação de equipamento/ projecto original entre um cliente e seus fornecedores;
- Redes de produtores – abrangem os acordos de co-produção que possibilitam a produtores concorrentes unirem as suas capacidades de produção;
- Redes de clientes – são encadeamentos a jusante entre indústrias, distribuidores e consumidores finais;
- Coalizões-Padrão – iniciadas por potenciais definidores de padrões globais com o objectivo de submeter o maior número possível de organizações a esses mesmos padrões;
- Redes de cooperação Tecnológica – facilitam o acesso a novas tecnologias e compartilham a investigação e desenvolvimento.

A lógica da organização em rede poderá conduzir a que as organizações centrais possam oferecer emprego relativamente estável, visto que estas facilmente reajustam a rede em detrimento da sua própria reestruturação, enquanto as organizações periféricas recorrem a trabalhadores *atípicos* para assegurar a flexibilidade da grande empresa.

Surge uma *classificação bipartida das empresas*, constituída por um núcleo central de organizações inseridas em economias capitalistas avançadas e integradas na sociedade de informação, assentes em *serviços simbólico analíticos* e gozando de posições dominantes nos seus mercados. Por oposição, temos toda uma franja alargada de pequenas empresas, geridas pelo baixo custo, os chamados *serviços de produção de rotina* e *serviços interpessoais* de baixo valor acrescentado que se

encontram fora do *hub* da rede, segundo Redinha podemos afirmar que “*aqui se encontram as empresas-satélite (fornecedoras, subcontradas, concessionárias) ou prestadoras de serviço às grandes empresas centrais*” (Redinha, 1995, p. 35). No entanto, não devemos confundir as empresas periféricas com o trabalho pouco qualificado e atípico, pois também as centrais recorrem a este.

A ascensão da organização actuante em rede elegeu a externalização como um dos seus elos de interacção com esta. Deste modo, a relação entre a organização e a externalização alterou-se, deixou de ter um carácter conjuntural para assumir um papel estruturante na modelização da produção. A verticalidade do processo produtivo tradicional está a ser progressivamente substituída pela horizontalidade da rede.

No entanto, surge uma contradição entre a externalização e a rede, pois enquanto a externalização efectiva a delimitação entre o interior e exterior da organização, “a crescente estruturação em rede e a criação de um número cada vez maior de redes de empresas põem em causa a noção das suas próprias fronteiras”(Cerdeira, 2000, p. 21).

A dimensão da organização será invariavelmente reduzida com introdução da externalização, sendo esse dos seus objectivos intrínsecos. Se, por um lado, esta opção agiliza, a baixo custo, a geometria da organização num contexto de procura incerta e de mudança acelerada, por outro, levanta a questão do que fazer com os trabalhadores que se ocupam internamente com a actividade/processo a externalizar. Segundo Cintra, “o recurso a mudança de funções, rescisões negociadas e reformas antecipadas são algumas das soluções encontradas para estes casos” (2000, p. 29), quando a externalização não inclui a transferência dos trabalhadores para a empresa contratada.

A resistência à mudança, induzida pelos processos de reestruturação organizacional e de inovação tecnológica, poderá ser reduzida através de uma opção estratégica pela participação, quer das entidades patronais, quer dos sindicatos e trabalhadores. Esta postura contribui para uma maior valorização do trabalhador, na

medida, em que o seu envolvimento nos processos de mudança será considerado condição chave para o sucesso destes.

Numa perspectiva ampla de participação, podemos distinguir quatro grandes níveis, o primeiro corresponde à ausência de participação, o segundo prima por uma participação directa ou um envolvimento nas tarefas, o terceiro nível é caracterizado por uma participação directa alargada ou um envolvimento na organização do trabalho, e o último nível envolve a participação a nível decisório.

A externalização de actividades/processos poderá implicar, para além da perda de um capital humano acumulado, a diminuição da capacidade de aprendizagem organizacional e, simultaneamente, das suas capacidades criativas e inovadoras, pois não são os seus recursos humanos a beneficiar da experiência de desempenho das actividades externalizadas. Por outro lado, este método de gestão implicará um aumento da dependência externa (perca de controlo), com uma potencial redução da qualidade do serviço prestado.

A garantia da flexibilidade pela externalização, segundo Lacity e Hirschheim, não passa de um mito, pois este método de gestão não deve ser visto como uma solução universal (contraproducente face à diversidade/mudança do contexto socioeconómico), mas sim como uma solução aplicável em contextos específicos, especialmente em empresas diversificadas que pretendam desinvestir em algumas áreas de negócio (citados em Santos, 1996, p. 22).

Mas a generalização do uso da externalização aos diversos sectores da actividade económica, tem beneficiado “as unidades mais pequenas, as quais funcionam geralmente em regime de subcontratação, e explica em grande parte o forte desenvolvimento das pequenas e médias empresas não só na indústria, mas também nos serviços”(Cerdeira, 2000, p.25).

As áreas potenciais de serem externalizadas são cada vez mais diferenciadas, da manufactura ao serviço ao cliente, das finanças ao marketing, a oferta é cada vez mais alargada. Nesta amálgama, tem-se destacado o campo relacionado com as TIC.

De acordo com o Outsourcing Index de 2000, estudo realizado pelo Outsourcing Institute e pela Dun&Bradstreet, 20% do mercado de outsourcing nos EUA pertence à área das TIC.

O estudo realizado em 2001 pelo Centro de Estudos Aplicados da Universidade Católica Portuguesa, sobre o sector das tecnologias de informação em Portugal, tende a confirmar a generalização da externalização de actividades/processos relacionados com as TIC, dado que das empresas inquiridas apenas uma afirmou que não utilizava o outsourcing. (CEA-UCP, 2001, p.51)

As empresas em Portugal, segundo o estudo referido, concentram a externalização deste tipo de actividades nos segmentos de *hardware* e *software*, enquanto na administração pública se centra essencialmente no desenvolvimento de aplicações informáticas, instalação/manutenção de servidores e redes e contratação de pessoal especializado.

Entre as razões para a proeminência das actividades/processos relacionados com as TIC, no espectro global da externalização, podemos destacar as seguintes: redução de custos acompanhado do aumento do controlo, acesso a recursos não existentes internamente, focalização na actividade nuclear e acesso a tecnologias de ponta. Deste modo, a organização externaliza a incerteza derivada da exponencial transformação tecnológica incorporando, simultaneamente, a inovação tecnológica.

Mas interacção entre as TIC e externalização, não se resume apenas à relação descrita, as novas tecnologias, pela sua interconexão e conectividade, estabelecem o suporte informacional para as diversas modalidades da relação transaccional, na medida, em que "as grandes empresas ficariam simplesmente impossibilitadas de lidar com a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo de decisão descentralizado sem o desenvolvimento das redes de computadores"(Castells, 2000, p. 190).

As TIC (inovação tecnológica) e a externalização (inovação organizacional) podem ser utilizados sob distintos modelos organizacionais, com consequências

diferenciadas ao nível do sistema de relação laborais. Kovács, considerando do grau de participação/controlo social sobre os processos de inovação tecnológica e organizacional, estabelece uma tipologia constituída por quatro modelos diferenciados, nomeadamente: neo-taylorismo, neo-taylorismo moderado, *lean production* e antropocentrismo. (Kovács e Castillo, 1998, p.20)

Os dois primeiros modelos buscam a sua inspiração no determinismo tecnológico, pois põem a sua ênfase na inovação tecnológica, em detrimento da inovação organizacional.

O neo-taylorismo adopta uma visão tecnocêntrica da inovação e uma perspectiva quantitativa da flexibilidade. Segundo a autora, este modelo é preponderante, sobretudo, em organizações dedicadas à produção de bens standartizados para subcontratantes. A lógica deste modelo reside, assim, na externalização da rigidez da produção rotineira, através da exportação internacional do modelo de produção de clássico para mercados de mão-de-obra barata.

A este modelo está associado a um grau reduzido de participação/controlo social, distinguindo-se neste aspecto do neo-taylorismo moderado, pois este propõe uma maior participação social, bem como políticas redutoras das consequências negativas do neo-taylorismo puro, das quais podemos destacar: o aumento das desigualdades sociais, a precarização do emprego e o desemprego.

O desenvolvimento destes dois modelos irá implicar uma redução da negociação colectiva e da acção sindical, pois assistir-se-á a uma individualização da relação laboral, assente na falta de participação dos trabalhadores nos processos de inovação e na discricionariedade das decisões das entidades patronais.

Neste contexto organizacional, as estratégias das entidades patronais face às congéneres sindicais passam sobretudo pelo conflito, através de estratégias de negociação de *forcing*. A negociação entre sindicatos e entidade patronal, nestes modelos de inspiração tecnocêntrica, terá como conteúdo apenas as condições de adaptação à mudança na fase de implementação do processo.

Em contraposição a estes dois modelos, no que respeita à ênfase na inovação organizacional, destacam-se o modelo *lean production* e o modelo antropocêntrico. A *lean production*, tem a sua origem no Japão, nomeadamente na fábrica Toyota, logo incorpora uma série de princípios e técnicas característicos da gestão japonesa nomeadamente: Total Quality Management, Just-In-Time, Kayzen, etc; visando, de acordo com Kovács, *a eliminação de todos os desperdícios, a qualidade total, a standartização do trabalho, o trabalho em equipa, a melhoria contínua, o envolvimento dos trabalhadores, trabalhadores flexíveis, a Integração das empresas subcontradas numa rede hierarquizada e gestão pela cultura da empresa*, sendo particularmente indicado para produções de grande volume (Kovács e Castillo, 1998, pp. 14 -15).

É no contexto deste modelo de produção que se mais se desenvolveu a utilização da externalização de actividades/processos, pois o emagrecimento flexível da organização foi muitas vezes realizado à custa deste método de gestão, ao longo da década de 90. Por outro lado, este fenómeno contribuiu para o florescimento do uso da externalização, pois a procura de subcontratados diversificou-se pelas mais diversas áreas.

Na perspectiva de Womack e Jones, a *lean production* representa ruptura com o modelo taylorista-fordista, pois consideram que este modelo originou mudanças tão profundas, ao nível da organização do trabalho, que indicia a sua emergência como opção dominante (1994, pp. 93-103), numa perspectiva optimista e determinista da sua utilização. Nesta óptica, a tendência será o “*asiatizar*” o mais possível as organizações do ocidente. No entanto, existe outra perspectiva que defende que a *lean production* representa continuidade em relação ao modelo taylorista-fordista, na medida, que considera que as mudanças registadas são apenas de forma, pois no fundo os princípios básicos continuam os mesmos, sendo este apenas um modelo neo-fordista.

Este modelo, em virtude do baixo grau de participação/controlo social, irá conduzir a uma diminuição do poder sindical, pois a negociação ao nível da empresa

será privilegiada em relação à negociação colectiva. A individualização da sociedade, imposta pela excessiva competitividade inerente a este modelo, irá levar à marginalização dos *não alinhados*, como também a elevadas taxas de desemprego, consequência da racionalização quantitativa que propõe para as organizações.

Quadro 2-2 - Diferenças entre o modelo Antropocêntrico e a *Lean production*.

	<i>Lean production</i>	Modelo antropocêntrico
Objectivos	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade; melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização	Idênticos + Aumento da qualidade de vida do trabalho + Utilidade social e ecológica dos produtos
Recurso Humanos	Qualificados, formados e motivados (nas empresa centrais)	Valorizados pela qualificação, formação e participação
Tecnologia	Subordinação das pessoas ao sistema técnico	Tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização, ênfase nas boas condições de trabalho
Organização	Organização do negócio em rede hierárquica; descentralização operacional	Pouca hierquização, descentralização e difusão das responsabilidades na organização das unidades de trabalho, procura de cooperação autónoma com outras empresas
Princípios de organização do trabalho	Trabalho em grupo em torno de um líder, rotação de postos em equipas homogéneas, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade ao nível de execução, colaboração entre departamentos	Equipas semi autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos
Competências e aprendizagem	Polivalência e aprendizagem limitadas pela procura de optimização local que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas	Polivalência e aprendizagem amplas na óptica de optimização global que apela à capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo
Volume de produção	Produção em grande volume	Produção em pequenas séries e de protótipos
Sectores Industriais de maior aplicação	Automóvel	Metalomecânica e indústrias relacionadas
Relações profissionais	Paternalismo, liderança, participação directa no trabalho (participação subordinada)	Participação indirecta através de órgãos de representação (decisão conjunta e/ou negociação) e participação directa (cooperação autónoma)

(fonte: Kovács e Castillo, 1998, p. 18).

Por oposição a este modelo de produção, relativamente ao grau de participação/controlo social, surge o modelo antropocêntrico (SAP) que constitui uma tentativa europeia de privilegiar o elemento humano, apelando à flexibilidade qualitativa. No Quadro 2-2 podemos identificar sinteticamente as principais diferenças entre o modelo Antropocêntrico e a *Lean production*.

Este modelo permite uma arquitectura tecnológica de base social, ou seja, toda a modelização do sistema técnico é realizada para que este assuma a forma de instrumento ao serviço do homem. Esta perspectiva implica uma efectiva inovação organizacional numa abordagem descentralizada, pois "*se não surgirem inovações da organização social, a tendência para a intensificação temporal do processo de trabalho irá aumentar*" (Naschold, 1993, p. 227). Deste modo, este modelo é construído pela participação, ultrapassando antagonismos históricos entre trabalhadores e capital, tendo por objectivo uma democratização das relações laborais.

As estratégias de negociação das entidades patronais caracterizam-se por ser de tipo *fostering*, onde os conteúdos, negociados ao longo de todas as fases do projecto, são mais alargados que na perspectiva neo-taylorista, pois incluem a escolha tecnológica, a organização do trabalho, a formação, etc.

Este modelo pressupõe um modelo de redes multidireccionais, caracterizadas por cooperação entre os elementos destas. Deste modo, a hierarquização da rede *Lean* contrasta com o modelo antropocêntrico, na medida, em que a externalização de actividades/processos é realizada numa relação transaccional onde o poder está distribuído equitativamente entre as partes.

Flexibilidade e Novas Formas de Emprego

A introdução das TIC e o recurso à externalização concorreram no processo de reestruturação do modo de produção tradicional do sistema capitalista, ligados e orientados por um objectivo comum: a flexibilização do processo produtivo.

A nova mentalidade da competição, alicerçada numa individualização da sociedade civil, apela à flexibilização do mercado de trabalho como forma de aumentar o emprego disponível à população activa. Segundo Kovács esta argumentação falha, pois baseando-se nas conclusões da OCDE que não comprovam empiricamente a existência de relação directa entre regulamentação do mercado de trabalho e desemprego, considera que estas abalam *“a argumentação segundo a qual o aumento do da flexibilização do mercado de trabalho é condição para a redução de desemprego e mostra claramente que se trata, antes de tudo, de uma opção inserida na perspectiva neo-liberal ancorada na ideologia da competitividade”* (Kovács, 1999a, p. 14).

Na perspectiva da autora, os padrões de emprego e dos contratos não estão dependentes da flexibilidade, mas sim de um conjunto de factores em interacção, nomeadamente: *“as necessidades dos empregadores, a competição, o mercado de vendas, a disponibilidade de competências específicas, o poder de negociação dos empregados, as perspectivas de gestão, as tradições e a legislação laboral”* (Kovács, 1999a, p.13).

Estabelecendo uma tipologia para a flexibilidade do trabalho, Brunhes identifica cinco vertentes distintas desta (Fernandez, 1995, 95-96):

- flexibilidade quantitativa externa - que consiste na possibilidade de fazer variar o número de assalariados da empresa em função das necessidades;
- externalização - que consiste em confiar às empresas ou a pessoas não ligadas por um contrato de trabalho uma parte variável da actividade;

- flexibilidade quantitativa interna - que consiste em modificar o número de horas de trabalho em função das necessidades, sem alterar o número de trabalhadores;
- flexibilidade funcional - que consiste em modificar as afectações dos trabalhadores aos postos de trabalho, em função das necessidades;
- flexibilidade dos salários - que consiste em adaptar o custo de trabalho e, correctivamente, os salários.

De acordo com a perspectiva neo-liberal, torna-se imperioso flexibilizar o contrato salarial, evoluindo do rígido contrato taylorista-fordista para formas mais flexíveis de contratualização do trabalho. Leborgne e Lipietz, acerca da flexibilidade do contrato salarial e atendendo ao modelo de produção, distinguem duas formas típicas de trabalho: rígido e flexível (ver Quadro 2-3).

Quadro 2-3 – As novas relações salariais

Natureza do compromisso	Organização do trabalho		
	Não-Implicação Polarização das tarefas	Implicação com negociação	
		<i>Individual</i>	<i>Colectiva</i>
Contrato de trabalho rígido	Prosseguimento do modelo fordista	Via patronal participativa para um núcleo estável	Via participativa com contrapartidas para o conjunto de assalariados
Contrato de trabalho flexível	Via patronal liberal sem contrapartidas (neotaylorismo)	Via liberal e patronal participativa tipo cultura de empresa	Incoerente
Tipo de modelo	Neotaylorista	Lean production	Antropocêntrico

(Adaptado de Leborgne e Lipietz, 1994)

As teorias de segmentação do mercado de trabalho, considerando que os pressupostos da teoria neo-clássica do mercado de trabalho¹ deixaram de se verificar,

¹ a homogeneidade do trabalho, a atomicidade da oferta e da procura, a plena mobilidade do factor trabalho, a transparência da informação, a atribuição exclusiva do salário como papel regulador do mercado e a independência entre a oferta e procura (Rodrigues, 1996, p.26)

advogam a heterogeneidade do elemento trabalho. Estas perspectivas vão ao encontro da abordagem apresentada de Leborgne e Lipietz, na medida, em que estes autores consideram que a tendência do mercado de trabalho é no sentido da segmentação, em virtude da coexistência de diversos modelos de produção “no interior da maior parte dos países, bem como no interior das empresas e até das unidades industriais” (1994, p. 230). No entanto, Lopes levanta a questão se as novas profissões estratégicas associadas às TIC não induzem à homogeneidade do factor trabalho (pressuposto do modelo neo-clássico do mercado de trabalho), derivada dos novos factores de qualificação (Lopes, 1995).

Já para Castells, o “novo modelo de produção e gestão global equivale à integração simultânea do processo de trabalho e à desintegração da força de trabalho” (2000, p. 261), deste modo, as grandes massas homogêneas de trabalhadores dão lugar a trabalhadores diferenciados, fragilizados na sua posição negocial perante a entidade patronal.

Neste sentido, assiste-se à individualização da relação contratual, o que, por sua vez, tem vindo a restringir o papel dos sindicatos. Estes têm demonstrado alguma dificuldade em abandonar o anterior modelo de relações laborais, sobretudo os de cariz marxista, caracterizados pela subordinação dos sindicatos aos partidos e pelo antagonismo vincado entre associações patronais e sindicatos, tendendo “em contextos de crise (...) a gerar rigidez como forma de limitar o poder patronal no que se refere a salários, definição de conteúdos funcionais e, por vezes, impedir ou retardar a modernização tecnológica e mudanças organizacionais” (Cerdeira, 1999, p.1).

No entanto, as teses que advogam o fim do trabalho assalariado, em favor do self-employment, de acordo com o Third European survey on working conditions 2000 (realizado pela European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), não demonstram aderência à realidade Europeia, na medida, que a proporção trabalhadores europeus por conta de outrem no total da população activa tem aumentado. Por outro lado, e de acordo com o estudo citado, os contratos de

trabalho a termo incerto mantêm a sua dominância na contratação de trabalhadores por conta de outrem. Esta tendência é explicada pela maior regulamentação do mercado de trabalho derivado do modelo social europeu, contrastando com o mercado de trabalho dos EUA, onde a inspiração neo-liberal é mais acentuada.

Quadro 2-4 – Trabalhadores Chave e Trabalhadores Periféricos

Aspectos do emprego	Trabalhadores Chave	Trabalhadores Periféricos
Conteúdo do trabalho	Tarefas complexas exigindo autonomia e responsabilidade	Tarefas limitadas sem exigências de qualificação
Formação	Socialização Profissional; formação profissional orientada para a polivalência visando a flexibilidade funcional	Formação mínima com vista a tarefas simples facilmente executáveis
Remuneração	Alta	Baixa
Participação	Múltiplas formas (representativa, grupos de interesse, directa)	Fraca ou inexistente (eventualmente grupos de interesse)
Capacidade de negociação	Forte	Fraca
Segurança Social	Existe	Não existe
Incidência em grupos sociais	Qualificados, nível de escolaridade elevado, homens, plena fase da actividade profissional	Pouco ou não qualificados, baixo nível de escolaridade, mulheres, jovens, regiões com elevada taxa de desemprego, mercado de trabalho não regulamentado

(Adaptado de Atkinson, 1987, citado em Kovács, 1999c)

As teses de heterogeneidade defendidas pelas teorias da segmentação trespassam, também, para as modalidades de emprego existentes no interior da organização. A organização flexível, segundo Atkinson, distingue três tipos distintos de trabalhadores: “o núcleo estável dos trabalhadores chave, os grupos periféricos e os trabalhadores externos à empresa” (Cerdeira, 2000, p.29). As diferenças entre os dois grupos estão expostas no Quadro 2-4.

Os trabalhadores chave, utilizados numa estratégia de flexibilização funcional do trabalho, caracterizam-se por usufruírem, principalmente, dum contrato de trabalho rígido, próximo do contrato do modelo de produção taylorista-fordista, diferindo deste, sobretudo, ao nível da individualização do contrato. Opostamente, os trabalhadores

periféricos, usados numa estratégia de flexibilização numérica, apresentam um contrato de trabalho flexível, em contradição com o modelo tradicional.

As estratégias de flexibilização do elemento trabalho articulam-se entre si, “se a flexibilidade interna permite a mobilidade profissional e a mobilidade funcional no interior da empresa ou do grupo, a flexibilidade externa permite o ajustamento imediato dos efectivos em função das necessidades da empresa, em momentos de alta, através da criação de emprego e, em momentos de baixa, através dos despedimentos”(Cerdeira, 2000, p.31). Assim, enquanto a flexibilidade numérica possibilita o ajustamento quantitativo da produção às necessidades da procura (nº trabalhadores e nº de horas), a flexibilidade funcional fomenta a polivalência estimulando a capacidade de adaptação a alterações qualitativas da procura.

No entanto, a “demanda da flexibilidade e da exteriorização foi prolifera na geração de formas plásticas de emprego da força de trabalho”, (Redinha, 1995, p. 61) tendo como consequência a emergência de novos tipos de contrato de trabalho, bem como a renovação de alguns esquecidos.

É neste contexto que surge a problemática sobre a atipicidade do emprego. Mas porque são as formas de emprego consideradas de atípicas?

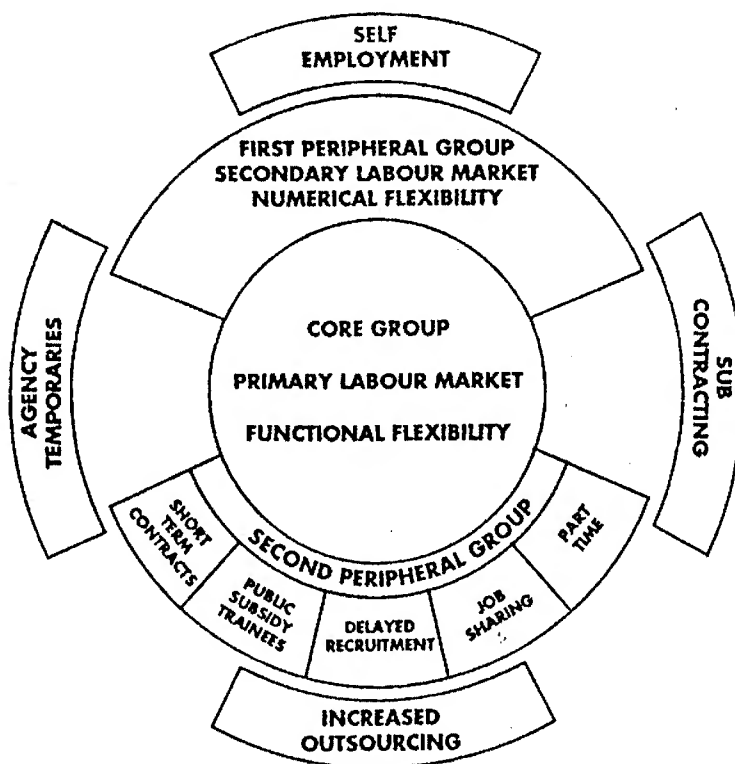
São consideradas de atípicas, na medida, em que diferem da norma, sendo esta a relação salarial taylorista-fordista, caracterizada pelo “trabalho repetitivo e continuado, desenvolvido no seio da grande empresa industrial, ao qual corresponde um vínculo de subordinação jurídica, consubstanciado numa emprego estável para toda a vida”(Cerdeira, 2000, p.21).

Mas face à extensão das mudanças registadas no contexto socio-económico, fará ainda sentido falar de formas atípicas, na medida, que emergem novas formas de trabalho alicerçadas na prestação de serviços em detrimento do contrato de trabalho. Deste modo, e tendo como objectivo alargar o alcance do conceito de trabalho (não o limitando ao trabalho assalariado), as formas atípicas de trabalho serão designadas por Novas Formas de Emprego (NFE).

Entre os factores que contribuíram para o aparecimento das NFE, podemos destacar o fenómeno da terciarização, as alterações das características do trabalho (conteúdo, tempo e espaço), a introdução de novas tecnologias e o desenvolvimento da organização em rede.

A emergência das NFE, "não pode ser dissociada de duas questões centrais: as estratégias das empresas na busca de uma flexibilidade crescente, a nível da gestão dos recursos humanos; as motivações individuais para integrarem algumas destas novas formas de emprego" (Cerdeira, 2000, p. 25).

Figura 2-2 – A organização flexível e NFE



(Adaptado de Atkinson, 1987, citado em Fernandez, 1995)

A Figura 2-2 permite-nos conjugar as diversas formas de flexibilidade com as NFE. Deste modo, o mercado primário é constituído pelos trabalhadores chave, sendo este o núcleo permanente da organização. A forma predominante de contratação

continua ser o contrato de trabalho rígido, onde a negociação poderá ser individual ou colectiva.

O mercado secundário é constituído pelos trabalhadores periféricos, que asseguram a flexibilidade numérica e se caracterizam por deterem um contrato de trabalho flexível, negociado individualmente ou não negociado (resulta da mera aceitação do trabalhador das condições oferecidas pelo empregador). Neste contexto, não se assiste à emergência de NFE, mas sim à renovação e à intensificação do uso dos contratos de trabalho a prazo.

O segundo grupo periférico é constituído, em muitos casos, por trabalhadores altamente qualificados, cujo contrato de trabalho é flexível e negociado individualmente. Neste grupo, emergem algumas das NFE, nomeadamente: o trabalho a tempo parcial, a partilha de emprego e o contrato de prestação de serviços.

O último grupo pode ser considerado de marginal, dado que não se encontra na dependência hierárquica da organização, correspondendo ao fenómeno de externalização já analisado.

Os diversos grupos do mercado de trabalho estão sendo progressivamente integrados pelas TIC, ao mesmo tempo que a organização física tradicional do trabalho se desintegra com a emergência de fenómenos como o tele-trabalho. Esta NFE, se por um lado, possibilita a conciliação da vida familiar com a vida profissional, por outro, reduz as possibilidades de socialização no local de trabalho.

A flexibilização geográfica do local de trabalho torna-se no actual contexto socio-económico um imperativo para o racionalismo económico neo-liberal. Se por lado, esta nova realidade evita a monotonia e previsibilidade do trabalho taylorista, por outro, atira o trabalhador para a incerteza de constituição de residência/família.

Esta flexibilização é vivida em diferentes níveis, enquanto, no mercado primário de emprego, a alternância de local de trabalho é vista como factor motivador e de acrescentado valor social, no mercado secundário onde os salários são baixos, como

também as regalias sociais, a mudança do lugar da prestação do trabalho é motivo de degradação das condições de vida do trabalhador pela instabilidade que comporta.

A problemática do lugar de trabalho e da sua determinação agudizou-se com o aparecimento das empresas ditas globais, que detêm uma cadeia de valor dispersa por uma vasta área geográfica. Acresce a esta situação, o movimento generalizado de fusões e aquisições a que se assiste no mundo empresarial. Com a introdução das TIC, o lugar da prestação de trabalho é relativizado, sobretudo, para os trabalhadores do conhecimento.

De acordo, com o Third European Survey on Working Conditions 2000 (Paoli e Merllié, 2001), podemos identificar cinco tendências relativamente às características dos trabalhadores, ao nível dos diferentes tipos de contrato, nomeadamente:

- Os homens tendem a ter empregos em full-time;
- Os homens tendem em maior número que mulheres a criar auto-emprego;
- Os empregos em part-time e não permanentes são ocupados em maioria por mulheres;
- Os trabalhadores não permanentes são jovens (<25) ou idosos (65+);
- A proporção dos trabalhadores em auto-emprego tende a aumentar com idade.

As NFE, como já vimos anteriormente, não se desenvolveram apenas em função das estratégias empresariais de flexibilização do trabalho, mas resultaram, também, das motivações e interesses individuais dos trabalhadores em integrarem estas formas de trabalho, nomeadamente: “a busca de maior disponibilidade, a necessidade de dispensar mais tempo com a família, de possuir mais horas livres, de ter maior autonomia ou rendimentos económicos acrescidos” (Cerdeira, 2000, p. 26).

Segundo Kovács, o problema da precariedade do emprego derivada das NFE, põe-se, sobretudo, “quando uma parte substancial do emprego é flexibilizada, [pois] a qualidade desses empregos está ameaçada, principalmente num contexto de desregulamentação, de poder sindical enfraquecido e de intensa concorrência

internacional, quando a redução de custos ganha particular importância” (1999a, p. 12).

Por outro lado, esta autora destaca que a longo prazo a estratégia de flexibilização poderá ser contraproducente para a competitividade organizacional, dado que a memória colectiva que constitui sua base vai sendo progressivamente deteriorada.

3. Modelo de análise e metodologia

Modelo de análise

O modelo de análise, sendo indissociável da problemática, tem como objectivo operacionalizar o enquadramento teórico do tema abordado, visando a confrontação das hipóteses com os dados observados e a escolha dos instrumentos a utilizar para esse fim. Podemos afirmar que o modelo de análise constitui a ponte entre a problemática e a observação/análise dos dados. Deste modo, o processo científico é composto por dois elementos inseparáveis, que interagem mutuamente, mas em que o papel orientador cabe à teoria, e a validade do conhecimento à confrontação com os dados obtidos na observação.

No início do presente trabalho, estabeleceu-se como objectivo para o mesmo, compreender de que forma o novo paradigma das TIC interage com a externalização de actividades/processos num cenário organizacional e de como esta interacção se relaciona com as novas formas de emprego, sendo esta a pergunta de partida para a tese.

Face a esta questão e com base nas perspectivas teóricas focadas, foram elaboradas quatro hipóteses:

1. A introdução das TIC visa potenciar a externalização de funções e processos;
2. As relações de externalização são predominantemente suportadas pelas TIC;
3. As novas formas de emprego predominam nos escalões etários mais jovens e mais idosos, e sobretudo nas mulheres;
4. As novas formas de emprego predominam nas profissões periféricas da empresa;

Assim, e tendo como objectivo estruturar a comprovação ou a refutação das hipóteses elaboradas, seguidamente será apresentado o modelo de análise desenvolvido (ver Quadro 3-1).

Quadro 3-1 - Modelo de Análise

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores	Método de Recolha dos Dados	Técnicas de análise
Organização					
	<i>História/Geografia</i>	<i>Criação</i>	Forma de criação da empresa	Inquérito por Questionário (Questão 5)	Análise de conteúdo
		<i>Antiguidade</i>	Antiguidade da empresa	Inquérito por Questionário (Questão 2)	Análise estatística
		<i>Localização da empresa</i>	Concelho onde se localiza a sede da empresa	Inquérito por Questionário (Questão 1)	Análise estatística
	<i>Ambiente Organizacional Externo</i>	<i>Incerteza Social</i>	Índice de incerteza Social	Inquérito por Questionário (Questão 9)	Análise estatística
		<i>Incerteza Técnica Tecnológica</i>	Índice de incerteza Técnica/tecnológica	Inquérito por Questionário (Questão 9)	Análise estatística
		<i>Incerteza Económica</i>	Índice de incerteza Económica	Inquérito por Questionário (Questão 9)	Análise estatística
		<i>Incerteza Legal</i>	Índice de incerteza Legal	Inquérito por Questionário (Questão 9)	Análise estatística
	<i>Estilo de gestão</i>	<i>Tipologia dos sócios</i>	Número de Sócios	Inquérito por Questionário (Questão 3)	Análise estatística
			Número de Sócios trabalhadores	Inquérito por Questionário (Questão 4)	Análise estatística
		<i>liderança</i>	Tipo de liderança preconizada na empresa	Inquérito por Questionário (Questão 6)	Análise estatística
	<i>Controlo</i>		Tipo de controlo existente na empresa na empresa	Inquérito por Questionário (Questão 8)	Análise estatística
	<i>Comunicação</i>		Tipo de comunicação predominante na empresa	Inquérito por Questionário (Questão 7)	Análise estatística
Emprego					
	<i>Tipo de Trabalhadores</i>	<i>Vínculo</i>	Distribuição dos trabalhadores por tipo de vínculo à empresa	Obtido em função dos indicadores conexos	Análise estatística
		<i>Género</i>	Distribuição dos trabalhadores segundo o género e tipo de vínculo à	Inquérito por Questionário (Questão 10)	Análise estatística

			empresa		
		<i>Idade</i>	Distribuição dos trabalhadores segundo o escalão etário e tipo de vínculo à empresa	Inquérito por Questionário (Questão 11)	Análise estatística
		<i>Antiguidade</i>	Distribuição dos trabalhadores segundo o escalão de antiguidade e categoria profissional	Inquérito por Questionário (Questão 12)	Análise estatística
		<i>Categorias Profissionais</i>	Distribuição dos trabalhadores segundo a subcategoria profissional e tipo de vínculo à empresa	Inquérito por Questionário (Questão 13)	Análise estatística
		<i>Habilitações académicas</i>	Distribuição dos trabalhadores segundo as habilitações académicas e tipo de vínculo à empresa	Inquérito por Questionário (Questão 14)	Análise estatística
		<i>Flexibilidade funcional</i>	Índice de polivalência dos trabalhadores	Inquérito por Questionário (Questão 23)	Análise estatística
	Conteúdo do trabalho		Índice de complexidade do trabalho por subcategoria profissional	Inquérito por Questionário (Questão 22) e Informação Secundária	Análise estatística
	Tempo de trabalho		Número de empresas que utilizam de horas extraordinárias	Inquérito por Questionário (Questão 24) e Informação Secundária	Análise estatística
	Formação	<i>Frequência de utilização</i>	Número de empresas que realizaram formação nos últimos 5 anos	Inquérito por Questionário (Questão 15)	Análise estatística
		<i>Vínculo dos participantes na formação</i>	Número de participantes em formação segundo o vínculo à empresa	Inquérito por Questionário (Questão 16)	Análise estatística
		<i>Locais de realização</i>	Locais de realização da formação	Inquérito por Questionário (Questão 17)	Análise estatística
		<i>Modalidade</i>	Tipo de formação ministrada	Inquérito por Questionário (Questão 18)	Análise estatística
	Representação		Nível de sindicalização dos trabalhadores	Inquérito por Questionário (Questão 19)	Análise estatística
	Recrutamento		Políticas de recrutamento utilizadas pelas empresas	Inquérito por Questionário (Questões 20 e 21)	Análise estatística
	Tecnologia				
	Informatização Organizacional Material		Índice de informatização	Inquérito por Questionário (Questão 25)	Análise estatística

	Implicação no trabalho	<i>Automatização de conteúdos</i>	Índice de automatização do trabalho por subcategoria profissional	Inquérito por Questionário (Questão 29)	Análise estatística
		<i>Competência Tecnológica</i>	Índice de domínio tecnológico por subcategoria profissional	Inquérito por Questionário (Questão 30)	Análise estatística
		<i>Estratégia</i>	Tipos de estratégias utilizadas na introdução de TIC	Inquérito por Questionário (Questão 26)	Análise estatística
		<i>Tele-trabalho</i>	Grau de utilização de tele-trabalho	Inquérito por Questionário (Questão 28)	Análise estatística
	Controlo sobre a inovação tecnológica		Grau de participação na mudança tecnológica	Inquérito por Questionário (Questão 27)	Análise estatística
Externalização					
	Oferta	<i>Extensão do envolvimento</i>	Tipo de actividades prestadas pelas empresas	Inquérito por Questionário (Questão 31)	Análise de conteúdo
			Existência de transferência de trabalhadores para a empresa cliente	Inquérito por Questionário (Questão 35)	Análise estatística
		<i>Importância Estratégia para o cliente</i>	Importância estratégica do serviço para o cliente percebido pelo prestador	Inquérito por Questionário (Questão 32)	Análise estatística
		<i>Suporte tecnológico</i>	Grau em que a prestação é suportada por tecnologias de informação	Inquérito por Questionário (Questão 34)	Análise estatística
	Procura	<i>Actividades externalizadas</i>	Tipo de actividades externalizadas pela empresa	Inquérito por Questionário (Questão 41)	Análise estatística
			Existência de transferência de trabalhadores externos para empresa	Inquérito por Questionário (Questão 36)	Análise estatística
		<i>Motivação</i>	Motivos indicadas pelas empresas para externalizar	Inquérito por Questionário (Questão 37)	Análise estatística
		<i>Trabalho</i>	Destino dos trabalhadores cujas actividades foram externalizadas	Inquérito por Questionário (Questões 39 e 40)	Análise estatística
		<i>Suporte tecnológico</i>	Grau em que a prestação é suportada por tecnologias de informação	Inquérito por Questionário (Questão 38)	Análise estatística
		Orientação da relação		Grau em que a empresa é cliente dos seus clientes	Inquérito por Questionário (Questão 33)

Tendo como base a pergunta de partida foram distinguidos quatro conceitos, nomeadamente: a organização, o emprego, a tecnologia e a externalização.

O conceito de organização, no contexto do modelo de análise, visa sobretudo facilitar a caracterização das empresas que vão ser alvo de estudo, enquadrando organizacionalmente a relação entre os outros três conceitos. Deste modo, foram utilizadas cinco dimensões para caracterizar a organização: a história/geografia, o seu ambiente externo, o estilo de gestão, o controlo e a comunicação.

A dimensão histórica/geográfica visa compreender a génese da organização, num determinado enquadramento geográfico, dado que em muitos casos, a criação da empresa poderá ter resultado da externalização de actividades de outra empresa, onde foram incluídos os trabalhadores atingidos pelo processo. Por outro lado, esta dimensão na sua componente antiguidade indica-nos o grau de sobrevivência das empresas analisadas. Os indicadores utilizados são os seguintes: forma de criação da empresa, localização e antiguidade.

A dimensão ambiente organizacional externo, procura assimilar a incerteza das várias vertentes do meio onde a empresa está inserida, tendo por base a análise proposta por Amblard (1989). Assim, esta dimensão, com base nas suas componentes e indicadores, indicará a instabilidade do meio percebida pelas empresas.

O estilo de gestão é definido em função da tipologia dos sócios e da liderança, a primeira componente é considerada dada dimensão reduzida das empresas a estudar. Os indicadores “número de sócios” e “número de sócios trabalhadores na empresa” caracterizam a tipologia de sócios, destacando potenciais fenómenos de auto-emprego. Por outro lado, o indicador “tipo de liderança” caracteriza a segunda componente da dimensão estilo de gestão. Os comportamentos tipo de liderança considerados neste indicador fundamentam-se no modelo de House e Mitchell (Ferreira, Neves e Caetano, p. 387, 2001).

Nas dimensões controlo e comunicação, não são distinguidos componentes, pois estas dimensões visam, não só caracterizar as empresas, mas também verificar a

concordância entre elas e o estilo de gestão observado. O indicador “tipo de comunicação” irá considerar o grau de formalidade da comunicação existente na empresa. Por sua vez, o indicador “tipo de controlo existente na empresa” considera os mecanismos de controlo identificados por Mintzberg (Ferreira, Neves e Caetano, p. 490, 2001).

O conceito emprego, cuja inclusão no modelo decorre naturalmente da pergunta de partida formulada, é caracterizado através das seguintes dimensões: tipo de trabalhadores, conteúdo do trabalho, ritmos de trabalho, formação, representação e recrutamento.

A dimensão relativa aos trabalhadores, no modelo de análise, distingue-se em sete componentes que a caracterizam, nomeadamente: tipo de vínculo à empresa, género, idade, antiguidade, categorias profissionais, habilitações académicas e flexibilidade funcional.

Os indicadores utilizados na caracterização dos trabalhadores incidem particularmente no tipo vínculo à empresa, na medida, em que este é um factor fundamental para distinção das NFE, bem como para a observação de fenómenos de externalização da empresa para indivíduos.

O tipo de vínculo é construído tendo por base as diversas componentes do indicador “número de pessoas ao serviço”, enunciado no inquérito ao emprego estruturado realizado em 2002 pelo DETEFP. No entanto, são também distinguidos os sócios/ trabalhadores na classificação referida, para destacar o fenómeno de auto-emprego.

As categorias e subcategorias profissionais são definidas de acordo com o anexo 1 do contrato colectivo de trabalho entre a Associação Portuguesa de Empresas de Contabilidade e Administração (APECA) e o Sindicato dos Trabalhadores de Escritório e Comércio (SITESC).

O indicador que avalia a dimensão antiguidade é construído em função das categorias profissionais, de modo a verificar em quais destas se encontram os trabalhadores chave, visto que são esses que se mantêm na empresa por mais tempo.

A dimensão conteúdo do trabalho é avaliada pelo Índice de complexidade do trabalho por subcategoria profissional, que tenta considerar a complexidade do conteúdo do trabalho na especificidade de cada função desempenhada na empresa. Por sua vez, a dimensão ritmos de trabalho é avaliada pelo número de empresas que recorrem a horas extraordinárias.

A dimensão formação é definida pelas seguintes componentes: frequência de utilização, vínculo dos participantes na formação, locais de realização e modalidade. Estes componentes avaliados, respectivamente, pelos seguintes indicadores: número de empresas que realizaram formação nos últimos 5 anos, número de participantes em formação segundo o vínculo à empresa, locais de realização da formação e tipo de formação ministrada. O último indicador referenciado tem por base, com algumas alterações, a classificação adoptada pelo DETEPF, CEDEFOP e EUROSTAT.

A dimensão representação é avaliada pelo indicador “nível de sindicalização dos trabalhadores”, tendo como objectivo verificar a influência dos sindicatos no plano dos trabalhadores, através da comparação do número de trabalhadores sindicalizados como o número total de trabalhadores.

A dimensão relativa ao recrutamento, através do indicador “políticas de recrutamento utilizadas pelas empresas”, irá verificar se este é predominantemente externo ou interno.

A tecnologia, neste caso as TIC, é definida segundo três dimensões distintas: informatização organizacional material, implicação no trabalho e controlo sobre a inovação tecnológica.

A informatização organizacional material é compreendida num sentido restrito, ou seja, refere-se à diversidade de TIC utilizadas pela empresa e à sua

operacionalidade nesta, sendo avaliada pelo indicador “índice de informatização” (Almeida, 2002, pp. 171-178).

A implicação da tecnologia no trabalho é concebida a partir de quatro componentes: automatização de conteúdos, competência tecnológica, estratégia e tele-trabalho. Os indicadores delineados para medir estas componentes são, respectivamente: o índice de automatização do trabalho por subcategoria profissional, o índice de domínio tecnológico por subcategoria profissional, os tipos de estratégias utilizadas na introdução de TIC e o grau de utilização de tele-trabalho.

O indicador referente aos tipos de estratégias utilizadas na introdução de TIC, alicerça-se nas estratégias tipo definidas por Child, já expostas na fase da problemática da presente tese.

Por sua vez, a dimensão controlo sobre a inovação tecnológica é medida pelo indicador “grau de participação na mudança tecnológica”.

O conceito de externalização é definido bidireccionalmente, ou seja, são consideradas as dimensões oferta e procura, numa perspectiva organizacional. Por outro lado, é considerada a orientação da relação transaccional que a empresa estabelece com os seus clientes.

A primeira dimensão referida enquadra os serviços prestados pela empresa através de três componentes distintas: extensão do envolvimento, importância estratégica para o cliente e suporte tecnológico. Estes componentes são avaliados, respectivamente, pelos seguintes indicadores: tipo de actividades prestadas pelas empresas, existência de transferência de trabalhadores para a empresa cliente, Importância estratégica do serviço para o cliente percebido pelo prestador e o grau em que a prestação é suportada por tecnologias de informação.

A segunda dimensão referida reflecte a abordagem tradicional da externalização, para a qual foram definidos os seguintes componentes: actividades externalizadas, motivação, trabalho e suporte tecnológico. Os indicadores referentes às três primeiras componentes têm como base a análise desenvolvida por Cintra

(2000), nomeadamente: o tipo de actividades externalizadas pela empresa, a existência de transferência de trabalhadores externos para empresa, os motivos indicadas pelas empresas para externalizar e o destino dos trabalhadores cujas actividades foram externalizadas.

A orientação da relação constitui-se como a terceira dimensão considerada no conceito de externalização desenvolvido. O indicador referente a esta dimensão indica-nos directamente o grau em que a empresa é cliente dos seus clientes e indirectamente o grau em que os fornecedores da empresa são seus clientes.

Metodologia

A presente tese recorreu a uma metodologia extensiva através da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra intencional de empresas. Ao contrário do que estava inicialmente planeado, o estudo prático não incidirá apenas sobre uma única organização, nesse caso pública, porque no decorrer da elaboração da problemática, chegamos à conclusão que seria mais adequado observar pequenas empresas, na periferia da rede, que sobrevivem eminentemente da *internalização* de actividades e processos de outras empresas. Esta opção visa estudar a relação da externalização numa óptica distinta da utilizada tradicionalmente, ou seja, da perspectiva da empresa que externaliza. Por outro lado, esta opção baseia-se na presunção, já aflowerada anteriormente, de que as pequenas empresas absorvem a rigidez dos seus clientes através da flexibilização do processo produtivo, nomeadamente do trabalho.

A amostra incide sobre 30 pequenas empresas idênticas no: sector de actividade e na área geográfica. A escolha do sector deve-se, sobretudo, ao facto da generalização da externalização do tipo de serviços prestados, bem como do seu

potencial de informatização. Desse modo, foram escolhidas empresas de contabilidade e administração.

A amostra do presente estudo é uma amostra intencional, ou seja, foi definida em função da sua adequação à problemática em causa e à exequibilidade do estudo desta. Assim, podemos classificar a amostra como de não probabilística e de conveniência, não existindo desse modo uma probabilidade conhecida de um elemento particular da população em ser escolhido.

Neste sentido, e por facilidade de sistematização da informação, apenas são consideradas as organizações sob a forma de sociedades por quotas, que são membros da Associação Portuguesa das Empresas de Contabilidade e Administração (APECA) como unidades da amostra.

A definição da área geográfica a ser estudada dependeu da disponibilidade de tempo, da proximidade geográfica e do custo da investigação, desse modo, foi escolhido o distrito do Algarve.

O meio de recolha da informação foi o inquérito por questionário de administração indirecta, ou seja, a aplicação do questionário implicou a visita a cada uma das empresas inquiridas (realizadas entre 15 de Agosto e 15 de Setembro de 2002), contactadas previamente pelo telefone.

A elaboração do questionário visou facilitar o tratamento da informação. A opção pela administração indirecta procurou, por um lado, garantir a qualidade das respostas (a resposta informada a todas as perguntas do questionário) e, por outro, evitar as baixas taxas de resposta da administração directa. Deste modo, o questionário foi aplicado, em cada uma das empresas analisadas, a um sócio-gerente.

O desenho do questionário passou pelas seguintes etapas: decisão sobre o conteúdo das questões, decisão sobre o formato das respostas, decisão sobre a redacção das questões, decisão sobre a ordem das questões, decisão sobre as características físicas, pré-teste, revisão e versão final.

O questionário (ver Anexo 2), com a extensão de doze páginas, é constituído essencialmente por perguntas fechadas de resposta múltipla e pelo preenchimento de quadros. Assim, e relativamente ao conteúdo do questionário, foram definidas quatro áreas (registos) distintas, que correspondem aos conceitos definidos no modelo de análise, nomeadamente: caracterização da empresa, emprego, tecnologias de informação e comunicação e externalização (oferta e procura).

O tratamento dos dados recolhidos, nas questões de escolha múltipla, implicou a criação de uma matriz na folha de cálculo Excel com cada registo.

O tratamento das questões que implicavam o preenchimento de quadros, foi realizado, também, na folha de cálculo Excel através da aglutinação dos dados obtidos em cada questionário numa determinada pergunta.

O tratamento das questões abertas, dado o número de empresas inquirido, recorreu à análise de conteúdo destas.

4. Análise dos resultados

Organização

História/Geografia

A análise de conteúdo da pergunta nº5 do questionário, dado ser uma pergunta aberta, revela diversos motivos que conduziram à criação das empresas inquiridas, nomeadamente: a saída dos sócios fundadores de empresa cliente, a saída dos sócios de empresa/s concorrente/s, a criação do próprio emprego através de ajudas institucionais para o efeito e projecto desenvolvido após a conclusão de curso superior. Relativamente à localização das empresas inquiridas (ver Quadro 4-1), o concelho mais representado é o conselho de Faro com oito empresas analisadas, por oposição, os concelhos de Aljezur e de Vila do Bispo são os menos representados, apenas com uma empresa inquirida.

Quadro 4-1- Localização por concelho das empresas inquiridas

Localização									
Albufeira	Aljezur	Faro	Lagos	Loulé	Portimão	Tavira	Vila do Bispo	Vila Real Stº António	Total global
2	1	8	4	3	5	3	1	3	30

A antiguidade média das empresas inquiridas é de cerca de oito anos (8,03), bem como a moda da amostra (8), o valor máximo do número de anos em funcionamento é de vinte e três anos, enquanto, o valor mínimo é de um ano. Os resultados apurados demonstram um índice de sobrevivência das empresas médio/elevado, na medida, em que são nos dois/três primeiros anos de funcionamento

que se faz a grande selecção entre micro e pequenas empresas no tecido empresarial português.

Ambiente externo

As empresas inquiridas percebem o seu ambiente externo como de incerteza média (ver Quadro 4-2), na medida, que o índice de incerteza geral apurado é de 3,03 (numa escala de 1 a 5). Diferenciando as dimensões da incerteza analisadas, podemos referenciar as vertentes económica e técnica/tecnológica como aquelas com maior grau de incerteza percebido, ao contrário, a vertente social apresenta o menor índice de incerteza.

Quadro 4-2 – Índice de incerteza

Grau de incerteza	Frequência						Índice de incerteza
	1	2	3	4	5	Total	
Social	7	8	12	2	1	30	2,40
Técnica/tecnológica	1	3	9	13	4	30	3,53
Económica	2	1	5	18	4	30	3,70
Legal	5	8	14	3	0	30	2,50
Geral	15	20	40	36	9	120	3,03

Estilo de gestão

No que respeita ao número de sócios, o tipo que mais se repete são as empresas constituídas por dois sócios. O número máximo observado de sócios foi de quatro e o mínimo de um. Atendendo ao número total de sócios existentes (66), podemos referir que 80,30% destes são também trabalhadores, o que indica um elevado grau de criação do próprio emprego.

Entre os estilos de liderança preconizados pelas empresas estudadas, os estilos participativo e de apoio constituem-se como os mais representativos da

amostra analisada (ver Quadro 4-3). Por outro lado, o estilo menos representado é o directivo. Estes resultados não podem ser dissociados das conclusões relativas à representatividade dos sócios/trabalhadores no total dos sócios, na medida, em que a própria tipologia dos sócios implica uma maior interacção decisória entre estes, redundando numa liderança mais democrática.

Quadro 4-3 – Tipo de Liderança existente nas empresas inquiridas

Tipo de liderança	Frequência	%
Apoio	10	33,33%
Directivo	4	13,33%
Orientado por objectivos	5	16,67%
Participativo	11	36,67%
Total	30	100,00%

Controlo

Quadro 4-4 – Tipo de controlo existente nas empresas inquiridas

Tipo de controlo	Frequência	%
Executantes do trabalho	13	43,33%
standartização das normas	8	26,67%
supervisão directa	9	30,00%
Total	30	100,00%

A análise da questão nº 7 do questionário aplicado (ver Quadro 4-4), indica que em 43,33% das empresas analisadas o controlo depende dos próprios executantes do trabalho, ou seja, é fomentada a autonomia dos trabalhadores. Por outro lado, o

controlo por standartização de normas e por supervisão directa equivalem-se em importância, tendo respectivamente representado 26,67% e 30% do total das respostas dadas.

Comunicação

Quadro 4-5 - Tipo de comunicação predominante nas empresas inquiridas

Tipo de comunicação predominante na empresa	Frequência	%
Formal	8	26,67%
Informal	22	73,33%
Total	30	100,00%

A informalidade na comunicação caracteriza 73,33% das empresas estudadas (ver Quadro 4-5), o que vem ao encontro dos resultados apurados, nomeadamente da percentagem de sócios trabalhadores e dos tipos de liderança preconizados e, sobretudo, da pequena dimensão das empresas estudadas, que facilita a comunicação directa e informal.

Emprego

Trabalhadores

Tendo em consideração o número total de trabalhadores² (ver Quadro 4-6), podemos afirmar que o número médio de trabalhadores das empresas analisadas é de 5,9 trabalhadores, sendo as empresas com cinco trabalhadores o tipo que mais se repete. O máximo das empresas analisadas, no que respeita ao número total de trabalhadores, é doze, enquanto, o mínimo é três.

² incluindo o número total de sócios/trabalhadores

Analisando a frequência dos tipos de vínculo no total dos trabalhadores, verificamos mais uma vez a importância do auto-emprego na amostra analisada, na medida, em que os sócios/trabalhadores representam 29,94% do total dos trabalhadores.

Quadro 4-6 – Distribuição dos trabalhadores segundo tipo de vínculo à empresa

Tipo de vínculo		Total	%
Sócio/trabalhador		53	29,94%
Tempo Completo	c/ contrato permanente	54	30,51%
	c/ contrato a termo	39	22,03%
	Colocados por empresa de trabalho temporário	0	0,00%
	Outras situações	0	0,00%
Tempo Parcial	c/ contrato permanente	0	0,00%
	c/ contrato a termo	5	2,82%
C/ contrato de prestação de serviços		26	14,69%
Total		177	100,00%

Apesar do trabalho a tempo completo com contrato permanente ser a principal forma de vínculo, representando 30,51% do total dos trabalhadores, o trabalho a tempo completo com contrato a termo certo representa 22,03% e o trabalho com contrato de prestação de serviços 14,69%. O trabalho a tempo parcial com contrato a termo certo regista valores residuais, enquanto que nas restantes modalidades não se registou nenhum caso.

O género feminino é o mais representado na amostra (57,06%), ou seja, do total de 177 trabalhadores 101 são mulheres. A maioria do género masculino está presente na categoria dos sócios trabalhadores (ver Quadro 4-7). Podemos também verificar que os contratos a termo incidem em maior grau sobre o género feminino do que sobre o género masculino.

Quadro 4-7 – Distribuição dos trabalhadores segundo o género e tipo de vínculo à empresa

Tipo de vínculo		Masculino	%	Feminino	%	Total	%
Sócio/trabalhador		34	44,74%	19	18,81%	53	29,94%
Tempo Completo	c/ contrato permanente	17	22,37%	37	36,63%	54	30,51%
	c/ contrato a termo	12	15,79%	27	26,73%	39	22,03%
	Colocados por empresa de trabalho temporário		0,00%		0,00%	0	0,00%
	Outras situações		0,00%		0,00%	0	0,00%
Tempo Parcial	c/ contrato permanente		0,00%		0,00%	0	0,00%
	c/ contrato a termo	2	2,63%	3	2,97%	5	2,82%
C/ contrato de prestação de serviços		11	14,47%	15	14,85%	26	14,69%
Total		76	100,00%	101	100,00%	177	100,00%

Quadro 4-8 - Distribuição dos trabalhadores segundo escalão etário e tipo de vínculo à empresa

Tipo de vínculo		16-25	%	26-39	%	40-55	%	>55	%	Total	%
Sócio/trabalhador		3	5,66%	16	30,19%	21	39,62%	13	24,53%	53	29,94%
Tempo Completo	c/ contrato permanente	5	9,26%	16	29,63%	19	35,19%	14	25,93%	54	30,51%
	C/ contrato a termo	13	33,33%	17	43,59%	5	12,82%	4	10,26%	39	22,03%
	Colocados por empresa de trabalho temporário										0,00%
	Outras situações										0,00%
Tempo Parcial	c/ contrato permanente										0,00%
	c/ contrato a termo	5	100,00%		0,00%		0,00%		0,00%	5	2,82%
C/ contrato de prestação de serviços		6	23,08%	2	7,69%	5	19,23%	13	50,00%	26	14,69%
Total		32	18,08%	51	28,81%	50	28,25%	44	24,86%	177	100,00%

Os escalões etários 26-39 e 40-55 representam, no conjunto, 57,06% (ver Quadro 4-8) do total dos trabalhadores, enquanto, o escalão mais jovem representa 18,08% e, por sua vez, o escalão mais idoso 24,86%.

Os dois escalões mais jovens são predominantes no trabalho a tempo completo com contrato a termo certo, por outro lado, o escalão 40-55 predomina na categoria dos sócios/trabalhadores e na categoria do trabalho a tempo completo com contrato permanente.

No trabalho com contrato de prestação de serviços, predomina o escalão etário mais idoso e o mais jovem, mas em menor grau.

Da análise das categorias profissionais, constata-se o peso das funções na área da contabilidade (ver Quadro 4-9), representando 90,96% dos trabalhadores, enquanto, as outras categorias (administrativos/apoio e serviços auxiliares) podem ser consideradas de marginais.

A antiguidade dos trabalhadores, pertencentes à categoria profissional geral mais proeminente, distribui-se sobretudo pelos escalões de antiguidade mais elevados. Por oposição, a antiguidade dos trabalhadores, pertencentes às categorias profissionais menos representadas, distribui-se, sobretudo, pelos escalões de antiguidade mais baixos.

Quadro 4-9- Distribuição dos trabalhadores segundo escalão de antiguidade e a categoria profissional

Categorias Profissionais	Menos de 6 meses		Entre 6 meses a 1 Ano		Entre 1 a 2 Anos		Entre 2 a 5 anos		Mais de 5 anos		Total	
		%		%		%		%		%		%
Contabilidade	17	10,56%	23	14,29%	29	18,01%	39	24,22%	53	32,92%	161	90,96%
Administrativos e apoio	1	50,00%	1	50,00%		0,00%		0,00%		0,00%	2	1,13%
Serviços auxiliares	3	21,43%	8	57,14%	2	14,29%	1	7,14%		0,00%	14	7,91%
Total	21	11,86%	32	18,08%	31	17,51%	40	22,60%	53	29,94%	177	100,00%

Desenvolvendo as categorias profissionais registadas (ver Quadro 4-10), verificamos que a subcategoria referente aos técnicos de contabilidade de segunda é aquela onde se encontra o maior número de trabalhadores, representando 24,86% do

total destes. Se atendermos ao tipo de vínculo, verificamos que nesta subcategoria apenas se regista duas modalidades, nomeadamente o trabalho a tempo completo com contrato permanente e com contrato a termo, representando respectivamente 46,30% e 48,72 do total de cada tipo de vínculo referido.

Quadro 4-10 - Distribuição dos trabalhadores segundo a subcategoria profissional e tipo de vínculo à empresa

Subcategorias Profissionais /Tipo de vínculo		Contabilista	%	Técnico de contas	%	Técnico de contabilidade (Principal)	%	Técnico de contabilidade (1º)	%	Técnico de contabilidade (2º)	%	Técnico de contabilidade (Estagiário)	%	Secretário	%	Cobrador	%	Trabalhador de Limpeza	%	Total	%
Sócio-trabalhador		34	64,15%	19	35,85%															53	29,94%
Tempo Completo	c/ contrato permanente					13	24,07%	16	29,63%	25	46,30%									54	30,51%
	c/ contrato a termo							4	10,26%	19	48,72%	14	35,90%	2	5,13%					39	22,03%
	Colocados por empresa de trabalho temporário																			0	0,00%
	Outras situações																			0	0,00%
Tempo Parcial	c/ contrato permanente																			0	0,00%
	c/ contrato a termo											5	100,00%							5	2,82%
C. contrato de prestação de serviços				12	46,15%											1	3,85%	13	50,00%	26	14,69%
Total		34	19,21%	31	17,51%	13	7,34%	20	11,30%	44	24,86%	19	10,73%	2	1,13%	1	0,56%	13	7,34%	177	100,00%

Os sócios/trabalhadores assumem dois tipos de funções, as de contabilista ou as de técnico oficial de contas, representando respectivamente 64,15% e 35,85 do total destes. Deste modo, o auto-emprego é realizado por especialistas que desenvolvem as suas empresas em torno das suas competências chave.

O trabalho a tempo completo com contrato permanente é realizado pelas seguintes subcategorias: técnico de contabilidade principal (24,07%), técnico de contabilidade de primeira (29,63%) e técnico de contabilidade de segunda (46,30% como já vimos verificámos anteriormente). Por outro lado, o trabalho a tempo completo com contrato a termo certo, distribui-se da seguinte forma: técnico de contabilidade de

primeira (10,26%), técnico de contabilidade de segunda (48,72%), e técnico de contabilidade estagiário (35,9%) e secretário (5,13%).

O trabalho a tempo parcial com contrato a termo certo é realizado na sua totalidade por técnicos de contabilidade estagiários.

Por sua vez, o trabalho com contrato de prestação de serviços distribui-se da seguinte forma: técnico oficial de contas (46,15%), cobrador (3,85%) e trabalhador de limpeza (50,00%). Deste modo, apesar da maioria deste tipo de vínculo ser constituído por trabalhadores pouco qualificados, regista-se também a presença de trabalhadores qualificados como os técnicos oficiais de contas. Assim, podemos também salientar, a este nível, um fenómeno de externalização de funções base, dado que as funções de técnico oficial de contas são também asseguradas por trabalhadores em regime de contrato de prestação de serviços, não se limitando a funções periféricas como as restantes mencionadas.

Quadro 4-11 - Distribuição dos trabalhadores segundo as habilitações académicas e tipo de vínculo à empresa

Tipo de vínculo		1º Ciclo	%	2º e 3º Ciclos	%	Ensino Secundário	%	Ensino Superior	%	Total	%
Sócio/trabalhador				7	13,21%	34	64,15%	12	22,64%	53	29,94%
Tempo Completo	c/ contrato permanente			15	27,78%	32	59,26%	7	12,96%	54	30,51%
	C/ contrato a termo			3	7,69%	31	79,49%	5	12,82%	39	22,03%
	Colocados por empresa de trabalho temporário										
	Outras situações										
Tempo Parcial	c/ contrato permanente										
	C/ contrato a termo				0,00%	5	100,00%		0,00%	5	2,82%
C/ contrato de prestação de serviços		9	34,62%	6	23,08%	7	26,92%	4	15,38%	26	14,69%
Total		9	5,08%	31	17,51%	109	61,58%	28	15,82%	177	100,00%

O nível de habilitações académicas mais representado é o ensino secundário (ver Quadro 4-11), por outro lado, os menos representados são o primeiro ciclo e o ensino superior. A baixa representatividade do ensino superior leva a concluir sobre a existência de um défice, a este nível, dada a importância do conhecimento na sociedade actual.

Se atendermos ao tipo de vínculo, verifica-se que apenas no trabalho com contrato de prestação de serviços não se constata a predominância do ensino secundário. Por outro lado, é nos sócios/trabalhadores que se regista uma maior representatividade do ensino superior.

Quadro 4-12 - Índice de polivalência dos trabalhadores

Polivalência						Total de respostas	Índice de polivalência dos trabalhadores
	1	2	3	4	5		
Frequência	1	7	10	10	2	30	3.17

O índice de polivalência apurado (ver Quadro 4-12) com base na questão número vinte e três do questionário, indica um nível médio de polivalência, que não poderá ser desligado da pequena dimensão das empresas analisadas, nem do elevado índice de auto-emprego.

Conteúdo do trabalho

Da análise do Quadro 4-13, podemos verificar que as subcategorias profissionais constituídas pelos técnicos oficiais de contas e contabilistas são as percepcionadas como de maior complexidade. Se conjugarmos estes resultados, com os referentes à distribuição dos trabalhadores segundo a subcategoria profissional e tipo de vínculo à empresa, podemos constatar que as funções de maior complexidade são asseguradas essencialmente por sócios/trabalhadores, o que leva a concluir que o

domínio do conhecimento técnico se encontra associado ao controlo do capital. No entanto, é necessário referir que a função de técnico oficial de contas é também assegurado por trabalhadores em regime de contrato de prestação de serviços.

Ao nível dos técnicos de contabilidade e face aos resultados apurados, verifica-se que a complexidade do trabalho aumenta com a progressão na carreira.

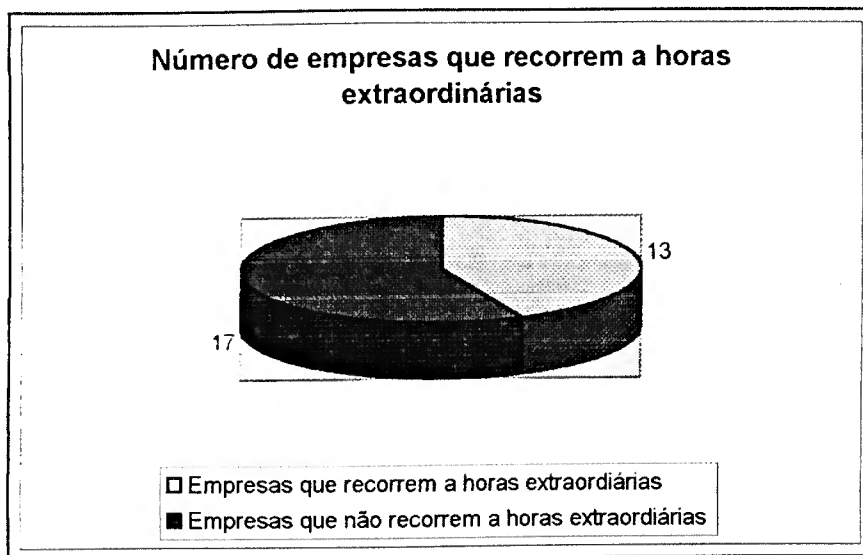
Quadro 4-13 – Índice de complexidade do trabalho por subcategoria profissional

Subcategorias Profissionais	Nível de complexidade					Total de respostas	Índice
	1	2	3	4	5		
Contabilista	2	5	9	11	3	30	3,27
Técnico oficial de contas	1	4	5	16	4	30	3,60
Técnico de contabilidade (Principal)	2	4	6	1		13	2,46
Técnico de contabilidade (1ª)	8	5	3	1		17	1,82
Técnico de contabilidade (2ª)	18	5	1			24	1,29
Técnico de contabilidade (Estagiário)	10	4				14	1,29
Secretária		2				2	2
Cobrador			1			1	3
Trabalhador de Limpeza	12	1				13	1,08

Tempo de trabalho

A maioria das empresas não recorre a horas extraordinárias (ver Gráfico 4-1), no entanto, o número elevado de empresas que responderam afirmativamente leva a concluir que para uma parte significativa das empresas e dos trabalhadores, estão sujeitos a ritmos de trabalho elevados. O cruzamento do total de trabalhadores por empresa com o recurso ou não a horas extraordinárias, indica que as 17 empresas que não recorrem a horas extraordinárias representam um total de 102 trabalhadores, enquanto, as 13 empresas que recorrem a horas extraordinárias representam um total de 75 trabalhadores.

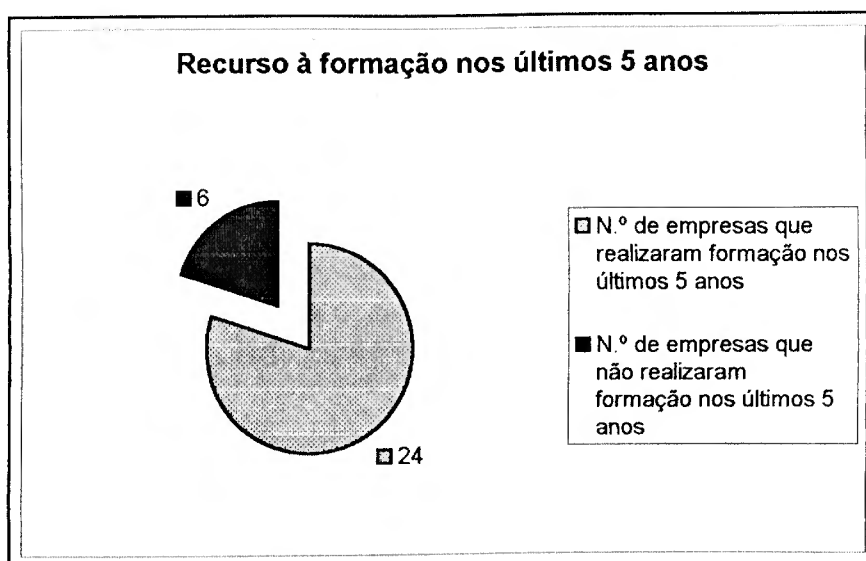
Gráfico 4-1 – Número de empresas que recorrem a horas extraordinárias



Formação

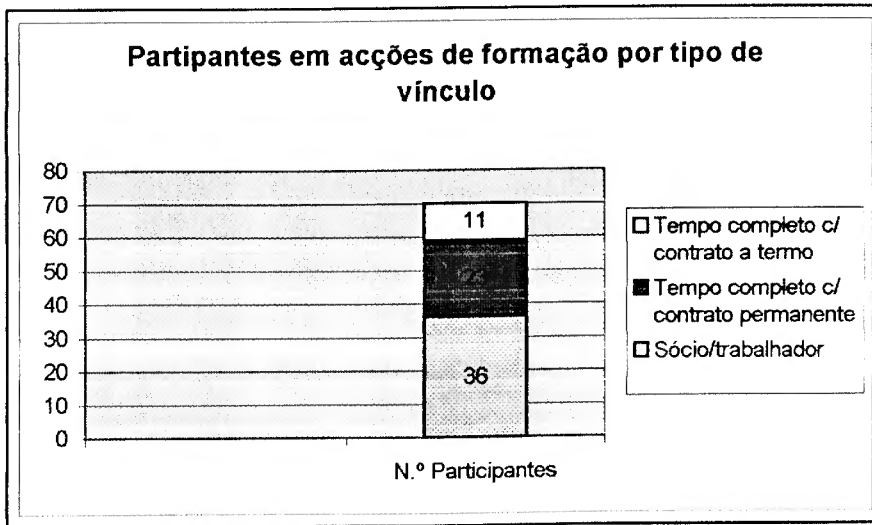
A grande maioria das empresas (ver Gráfico 4-2) recorreu à formação nos últimos cinco anos, sendo de referir que a antiguidade de quatro das seis empresas que responderam negativamente é inferior ou igual a dois anos.

Gráfico 4-2 - Número de empresas que realizaram formação nos últimos 5 anos



No entanto, se atendermos ao número de participantes por tipo de vínculo à empresa (ver Gráfico 4-3), verificamos que a formação tende a centrar-se nos sócios/trabalhadores e nos trabalhadores a tempo completo. A proporção daqueles que têm contratos a termo é reduzida no que se refere à participação em acções de formação.

Gráfico 4-3 - Número de participantes em acções de formação segundo o tipo de vínculo à empresa



Quadro 4-14 - Locais de realização da formação

Local da formação	Frequência	%
Na própria empresa (ministrada por trabalhadores internos)	13	26,53%
Estabelecimentos de ensino público	7	14,29%
Universidades	2	4,08%
Instituições de formação especializadas		0,00%
Organizações de formação privadas	1	2,04%
Fornecedores de equipamentos	4	8,16%
Sindicatos		0,00%
Câmaras de Comércio, Organismos Sectoriais e Entidades Patronais	19	38,78%
Outros prestadores	3	6,12%
Total	49	100,00%

As câmaras de comércio, organismos sectoriais e entidades patronais apresentam-se como os locais de formação mais frequentes (ver Quadro 4-14), realidade que não poderá ser dissociada do facto de serem os sócios/trabalhadores os que mais participam em acções de formação.

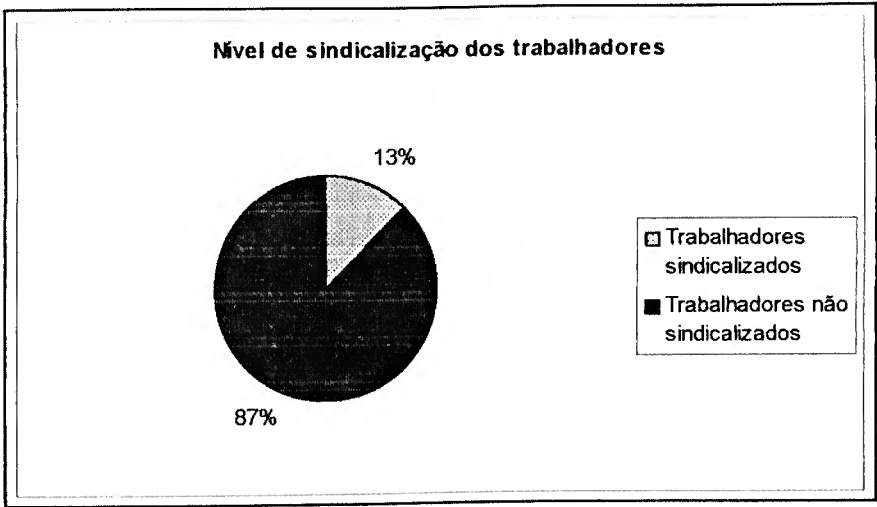
O tipo de formação mais utilizada é o aperfeiçoamento profissional (ver Quadro 4-15), seguido do aperfeiçoamento profissional tecnológico e da aprendizagem. Na modalidade de reconversão não foi registado qualquer caso.

Quadro 4-15 - Tipo de formação ministrada

Tipo de Formação	Frequência	%
Aprendizagem	2	6,06%
Aperfeiçoamento profissional	24	72,73%
Aperfeiçoamento profissional tecnológico	7	21,21%
Reconversão		0,00%
Total	33	100,00%

Representação

Gráfico 4-4 - Nível de sindicalização dos trabalhadores



Da totalidade dos trabalhadores (não incluindo obviamente os sócios/trabalhadores), apenas 13%, ou seja, 16 dos 124 trabalhadores considerados são sindicalizados, o que representa um nível de sindicalização muito baixo e uma erosão da representação colectiva dos trabalhadores.

Recrutamento**Quadro 4-16 - Tipo de recrutamento utilizado pelas empresas inquiridas**

Tipo de recrutamento predominantemente utilizado	Frequência	%
Interno	2	6,67%
Externo	28	93,33%
Total	30	100,00%

Quadro 4-17 – Modalidades do recrutamento externo

Modalidades do recrutamento externo	Frequência	%
Arquivo de candidatos	2	4,08%
Contactos com o sistema de educação	5	10,20%
Sindicatos e associações profissionais	0	0,00%
Recrutamento em empresa concorrente	3	6,12%
Anúncios nos meios de comunicação	12	24,49%
Feiras de emprego	2	4,08%
Agências de emprego	0	0,00%
IEFP	21	42,86%
Outro	4	8,16%
Total	49	100,00%

As empresas inquiridas recorrem predominantemente ao recrutamento externo (ver Quadro 4-16), assumindo o recurso ao IEFP como a principal modalidade de

recrutamento externo (ver Quadro 4-17). Os anúncios nos meios de comunicação apresentam-se como a segunda modalidade mais representativa do recrutamento externo, enquanto, os contactos com o sistema de educação apresentam-se como a terceira modalidade mais frequente.

Tecnologia

Informatização organizacional material

O nível de informatização geral é de 3,32 (ver Quadro 4-18), que pode ser considerado de médio, no entanto, nalgumas tecnologias específicas as empresas analisadas apresentam índices de operacionalidade elevados, nomeadamente: computador pessoal (4,70), editor de texto (4,57), folha de cálculo (4,57), outras impressoras (4,47), sistema de contabilidade (4,43), ligação à Internet (4,37), fax (4,33) e correio electrónico (4,17).

Estes resultados demonstram a dependência deste tipo de empresas relativamente a equipamentos informáticos base, como o computador pessoal e a impressora, bem como, de *software* que permita o desenvolvimento da actividade central da empresa, neste caso a contabilidade. Por outro lado, a generalização da ligação à Internet, não pode ser dissociada das actuais possibilidades de interacção electrónica com a Administração Pública, nomeadamente a Administração Fiscal.

Com um grau de operacionalidade baixo, podemos destacar as seguintes tecnologias específicas: sistema pericial (1,03), impressora a laser (1,43), sistema de gestão de pessoal (1,50), computador portátil (1,80), bases de dados (2,20) e sistema de gestão comercial (2,30).

Quadro 4-18 - Índice de informatização

Tecnologia	Nível de operacionalidade					Nº Total de respostas	Índice
	1	2	3	4	5		
Computador Pessoal				9	21	30	4,70
Computador Portátil	14	10	4	2		30	1,80
Fax			2	16	12	30	4,33
Correio Electrónico			2	21	7	30	4,17
Ligação à Internet			2	15	13	30	4,37
Impressora a Laser	20	7	3			30	1,43
Outras Impressoras				16	14	30	4,47
Sistema de Gestão Comercial	9	6	12	3		30	2,30
Sistema de Gestão de Pessoal	18	9	3			30	1,50
Sistema de Contabilidade			2	13	15	30	4,43
Editor de Texto				13	17	30	4,57
Bases de dados	7	10	13			30	2,20
Folha de Cálculo				13	17	30	4,57
Sistema Pericial	29	1				30	1,03
Ligação em rede entre PC's	1	3	6	9	11	30	3,87
Nível de informatização geral	98	46	49	130	127	450	3,32

Implicação no trabalho

Atendendo ao índice de automatização do trabalho segundo a subcategoria profissional (ver Quadro 4-19), podemos destacar as subcategorias profissionais mais automatizadas, nomeadamente: técnico de contabilidade estagiário (3,50), técnico de contabilidade de primeira (3,41) e técnico de contabilidade de segunda (3,29). Nesta selecção não se considera a subcategoria profissional secretário, na medida, que só foram registadas duas respostas.

Quadro 4-19 - Índice de automatização do trabalho segundo a subcategoria profissional

Subcategorias Profissionais	Nível de automatização					Nº Total de respostas	Índice
	1	2	3	4	5		
Contabilista		8	13	6	3	30	3,13
Técnico oficial de contas	4	19	6	1		30	2,13
Técnico de contabilidade (Principal)	1	2	5	4	1	13	3,15
Técnico de contabilidade (1ª)		3	6	6	2	17	3,41
Técnico de contabilidade (2ª)		2	13	9		24	3,29
Técnico de contabilidade (Estagiário)		2	4	7	1	14	3,5
Secretária				2		2	4
Cobrador	1					1	1
Trabalhador de Limpeza	13					13	1

São os técnicos oficiais de contas e os contabilistas que apresentam os índices de automatização mais baixos, o que se deve, sobretudo, à natureza das funções, nomeadamente de gestão e de certificação das operações contabilísticas e fiscais realizadas no âmbito da actividade nuclear das empresas estudadas.

Por oposição, os trabalhadores de limpeza constituem-se como a subcategoria profissional menos automatizada. Os resultados apurados levam a concluir que as subcategorias profissionais mais automatizadas são aquelas que estão mais directamente relacionadas com o processamento e tratamento da informação.

De acordo, com o índice de domínio tecnológico por subcategoria profissional apurado (ver Quadro 4-20), podemos verificar que são os técnicos de contabilidade principais e os técnicos de contabilidade de primeira, que apresentam um índice mais baixo. Este resultado é preocupante, sobretudo, no que respeita aos os técnicos de contabilidade de primeira, dado que é esta subcategoria é considerada como a mais automatizada.

Quadro 4-20 – Índice de domínio tecnológico por subcategoria profissional

Subcategorias Profissionais	Nível de domínio tecnológico					Total de respostas	Índice
	1	2	3	4	5		
Contabilista	4	8	11	5	2	30	2,77
Técnico oficial de contas	6	6	7	9	2	30	2,83
Técnico de contabilidade (Principal)	4	5	3	1		13	2,08
Técnico de contabilidade (1ª)	8	4	3	2		17	1,94
Técnico de contabilidade (2ª)	3	2	8	9	2	24	3,21
Técnico de contabilidade (Estagiário)	1	4	5	4		14	2,86
Secretária		1	1			2	2,50
Cobrador	1					1	1,00
Trabalhador de Limpeza	13					13	1,00

Como caso oposto, podemos destacar os técnicos de contabilidade de segunda que apresentam o índice de domínio tecnológico mais elevado, sendo, ao mesmo tempo, uma das subcategorias mais automatizadas.

Como seria de esperar, dado o índice de automatização do trabalho registado, são os trabalhadores de limpeza que menos dominam a tecnologia.

Quadro 4-21 - Tipos de estratégias utilizadas na introdução de TIC

Estratégia	Frequência	%
Eliminação do trabalho directo pela substituição por novas tecnologias	3	10%
Subcontratação de trabalho usando as TIC para capacitar empresas, gestores e trabalhadores para trabalharem à distância	0	0%
Aumento da flexibilidade	23	77%
Aumentar o controlo sobre o processo produtivo	4	13%
Total	30	100%

A estratégia de introdução das TIC com a intenção de aumentar a flexibilidade, apresenta-se como a mais utilizada pelas empresas inquiridas (ver Quadro 4-21). As estratégias de eliminação do trabalho directo pela substituição por novas tecnologias e aumento do controlo sobre o processo produtivo, representam respectivamente 10% e 13% do total de respostas apuradas. Por outro lado, a utilização das TIC para capacitar empresas, gestores e trabalhadores para trabalharem à distância não foi mencionada por nenhuma das empresas estudadas.

Nenhuma das empresas inquiridas respondeu positivamente à pergunta vinte e oito do questionário, ou seja, nenhuma delas recorre à utilização do tele-trabalho. Assim, podemos concluir que o espaço físico da empresa continua a caracterizar-se como espaço principal de socialização organizacional.

Controlo sobre a inovação tecnológica

Apesar dos resultados apurados na primeira parte da análise dos dados, no que respeita ao tipo de liderança utilizada, a ausência de participação dos trabalhadores na mudança tecnológica caracteriza as empresas estudadas (ver Quadro 4-22). Assim, o controlo sobre a inovação tecnológica é reduzido, sendo este um processo caracterizado pela sua centralização.

Quadro 4-22 - Grau de participação na mudança tecnológica

Grau de participação na mudança tecnológica	Frequência	%
Ausência de participação	19	63%
Participação Directa	7	23%
Participação directa alargada	0	0%
Participação a nível decisório	4	13%
Total	30	100%

Externalização

Oferta

A extensão do envolvimento das empresas estudadas com os seus clientes, pode ser considerado de baixo, se tivermos em atenção, por um lado, o tipo de actividades prestadas pela empresa, e por outro, a transferência de trabalhadores para as empresas clientes.

A análise de conteúdo da pergunta n.º 31 do questionário, indica que a maioria das empresas inquiridas, se limita executar os procedimentos contabilísticos e fiscais a que empresas clientes estão obrigadas por lei, no entanto, algumas empresas estudadas executam outras actividades, nomeadamente: estudos de viabilidade económica, apoio na criação de empresas, análise financeira e apoio na gestão dos recursos humanos.

Em nenhum dos casos estudados, o serviço prestado envolvia a transferência de trabalhadores para empresa cliente, o que leva claramente a concluir que o baixo envolvimento caracteriza a relação transaccional analisada.

Quadro 4-23 - Importância estratégica do serviço para o cliente percebido pelo prestador

Importância do serviço percebido pelo prestador	Frequência	%
Reduzida	0	0%
Média Baixa	11	37%
Média	14	47%
Média Alta	5	17%
Elevada	0	0%
Total	30	100%

A importância estratégica da prestação para o cliente, percebida pelas empresas prestadoras (analisadas) pode ser considerada de média/baixa, dado que

as respostas se concentram nos níveis 2 e 3 de importância (ver Quadro 4-23). No entanto, este indicador pode estar sobrevalorizado, em virtude, de ser calculado com base nas percepções das empresas prestadoras.

Quadro 4-24 - Grau em que a prestação é suportada por tecnologias de informação

Suporte tecnológico do serviço prestado	Frequência	%
Reduzido	17	57%
Médio Baixo	9	30%
Médio	4	13%
Médio Alto	0	0%
Elevado	0	0%
Total	30	100%

Apesar do nível médio de informatização geral analisado anteriormente, o suporte tecnológico da oferta é modestamente baixo, na medida, em que 57% das empresas inquiridas afirma que este suporte é reduzido (ver Quadro 4-24). Deste modo, o potencial integrador das TIC, ao nível das relações entre organizações, está a ser desaproveitado. As tecnologias estão a ser usadas sobretudo no processamento da informação, e não na transmissão desta entre os interlocutores da relação transaccional.

Procura

Todas as empresas responderam à questão n.º 36 do questionário, tendo externalizado em média quatro actividades.

A área de informática/sistemas de informação, face às respostas apuradas (ver Quadro 4-25), constitui-se como a mais representativa do tipo de actividades externalizadas pelas empresas estudadas. No entanto, estas actividades limitam-se ao desenvolvimento de aplicações/software, à manutenção de software e hardware.

Quadro 4-25 - Tipo de actividades externalizadas pelas empresas

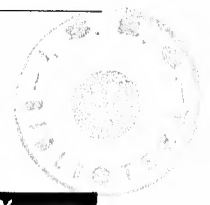
Tipo de actividades	Frequência	%
Área Administrativa/Financeira/Apoio	22	18,80%
Segurança instalações	2	1,71%
Limpeza de instalações	15	12,82%
Gestão de cobranças (factoring)	1	0,85%
Cafetaria/cantina	2	1,71%
Outra	2	1,71%
Área de Informática/Sistemas de Informação	74	63,25%
Desenvolvimento de aplicações/software	23	19,66%
Manutenção software	23	19,66%
Manutenção hardware	28	23,93%
Área de Recursos Humanos	0	0,00%
Área Comercial	4	3,42%
Marketing / publicidade	4	3,42%
Área de Produção	17	14,53%
Manutenção de equipamentos	17	14,53%
Total	117	100,00%

A área administrativa/financeira/apoio, constitui-se como a segunda mais representativa do tipo de actividades externalizadas, o que se deve, sobretudo, ao peso das actividades relacionadas com a limpeza de instalações.

A área comercial e a área de produção representam, respectivamente, 3,42% e 14,53% do total das actividades externalizadas pelas empresas inquiridas, tendo particular peso na segunda área mencionada a manutenção de equipamentos.

As actividades relacionadas com a área de recursos humanos foram alvo de externalização, o que se justifica face ao número médio de trabalhadores por empresa.

Face às respostas apuradas na pergunta n.º 41 do questionário, em nenhum dos casos estudados se registou a existência de transferência de trabalhadores pertencentes a fornecedores para a própria empresa.



Quadro 4-26 - Motivos indicadas pelas empresas para externalizar

Motivos	Frequência	%
Aumentar a flexibilidade	17	21,52%
Aumentar a satisfação dos clientes	6	7,59%
Aumentar a produção/receitas	4	5,06%
Reduzir custos fixos	19	24,05%
Aumentar a competitividade	5	6,33%
Necessidade de reestruturação	2	2,53%
Reduzir o número de trabalhadores	23	29,11%
Outra	3	3,80%
Total	79	100,00%

A motivação das empresas para externalizar reside, sobretudo, em três factores: redução do número de trabalhadores, redução de custos fixos e aumento da flexibilidade (ver Quadro 4-26). A procura da flexibilidade parece, assim, ser a principal razão de introdução das TIC e da externalização de actividades na empresa.

Quadro 4-27 - Número de empresas que exteriorizaram actividades anteriormente executadas pela própria empresa

	Frequência	%
Número de empresas que exteriorizaram actividades anteriormente executadas pela própria empresa	4	13,33%
Número de empresas que exteriorizaram actividades nunca executadas anteriormente pela própria empresa	26	86,67%
Total	30	100,00%

A maioria das empresas analisadas nunca executou pelos seus próprios recursos as actividades externalizadas (Quadro 4-27). Este resultado indica que a lógica de externalização se encontra presente no momento da génese da empresa, na medida, em que não existiu a intenção, face aos resultados apurados, de as empresas executarem as actividades externalizadas.

Quadro 4-28 - Destino dos trabalhadores cujas actividades foram externalizadas

Destino dos trabalhadores cujas actividades foram externalizadas	Frequência	%
Reforma / Pré-reforma	3	21,43%
Despedimento com indemnização	0	0,00%
Rescisão negociada do contrato	1	7,14%
Reconversão de funções	0	0,00%
Transferência para empresa(s) criada(s) para o efeito	2	14,29%
Colaboradores com contrato a termo, saíram da empresa	8	57,14%
Outros	0	0,00%
Total	14	100,00%

Das quatro empresas que afirmaram ter executado internamente as actividades agora externalizadas, o principal destino dos trabalhadores envolvidos nelas foi a saída da empresa em virtude da conclusão do contrato a termo (ver Quadro 4-28). A reforma/pré-reforma surge como o segundo destino mais referido, enquanto, a transferência para empresa(s) criada(s) para o efeito apresenta-se como o terceiro destino mais referido.

Quadro 4-29 - Suporte tecnológico das actividades exteriorizadas

Suporte tecnológico do serviço exteriorizado	Frequência	%
Reduzido	23	77%
Médio Baixo	7	23%
Médio	0	0%
Médio Alto	0	0%
Elevado	0	0%
Total	30	100%

O suporte tecnológico das actividades exteriorizadas, face aos resultados apurados, é praticamente inexistente (ver Quadro 4-29), tal como o indicador análogo

da dimensão oferta da externalização. Dessa forma, podemos reafirmar que o potencial integrador das TIC continua a ser desaproveitado.

Orientação da relação

Face aos resultados apurados na pergunta n.º 33 (ver Quadro 4-30), podemos concluir que a relação transaccional que se estabelece entre as empresas estudadas e os seus clientes é eminentemente unidireccional, dado que 24 das 30 empresas analisadas afirmam que não são clientes dos seus clientes, ou seja, são clientes de menos de 15% do total dos seus clientes.

Quadro 4-30 - Grau em que a empresa é cliente dos seus clientes

	Frequência	%
A empresa não é cliente dos seus clientes	7	23,33%
A empresa é cliente de menos de 15 % do total dos seus clientes	17	56,67%
A empresa é cliente de 15 a 30% do total dos seus clientes	6	20,00%
A empresa é cliente de 30 a 45% do total dos seus clientes	0	0,00%
A empresa é cliente de 45 a 60% do total dos seus clientes	0	0,00%
A empresa é cliente de 60 a 75% do total dos seus clientes	0	0,00%
A empresa é cliente de 75 a 90% do total dos seus clientes	0	0,00%
A empresa é cliente de mais de 90% do total dos seus clientes	0	0,00%
Total	30	100,00%

5. Conclusões

Em primeiro lugar, nesta parte final da presente tese, iremos analisar a confirmação ou refutação das hipóteses de partida elaboradas. Posteriormente, será abordado o conceito de *internalização*. Em terceiro lugar, será realizado o balanço entre os objectivos inicialmente traçados e os resultados obtidos. Por último, serão apresentadas hipóteses para trabalhos futuros e possíveis aplicações dos conhecimentos obtidos.

A primeira hipótese colocada, ou seja, que a introdução das TIC visa potenciar a externalização de funções e processos, não foi confirmada pelo estudo empírico. A introdução das TIC nas empresas analisadas visou, sobretudo, o aumento de flexibilidade e, em menor grau, o aumento do controlo do processo produtivo e a substituição do trabalho directo.

Apesar da predominância da estratégia que pretende aumentar a flexibilidade, não se confirma um caminho determinista para a introdução das TIC nas organizações inquiridas. Assim, o quadro teórico abordado anteriormente que mais reflecte a realidade encontrada é a perspectiva realista, na medida, que concebe na sua interpretação da realidade sócio-organizacional várias estratégias de utilização das novas tecnologias.

A segunda hipótese elaborada, de que as relações de externalização são predominantemente suportadas pelas TIC foi, também, refutada pelo estudo empírico, na medida, que o grau de suporte tecnológico da relação transaccional é baixo, quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura.

Esta hipótese encontra-se, naturalmente, dependente da primeira hipótese elaborada, pois se a estratégia de introdução das TIC não procura potenciar a externalização de funções e processos, logo, o grau de suporte tecnológico da relação transaccional não pode ser elevado.

Se analisarmos o índice de informatização verificamos que ele apresenta um valor médio, o que induz a concluir que as tecnologias são usadas num lógica fechada, ou seja, são usadas, sobretudo no e para o interior da organização, descurando o seu potencial de integração com os parceiros de negócio.

A análise da terceira hipótese colocada, de que as novas formas de emprego predominam nos escalões etários mais jovens e mais idosos, e sobretudo nas mulheres, requer algumas considerações prévias.

Em primeiro lugar, e atendendo aos vínculos tipo elaborados e ao género, podemos concluir, que a principal nova forma de emprego registada é o auto-emprego, dada a preponderância dos sócios/trabalhadores no número total de trabalhadores. No entanto, nesta categoria predomina o género masculino o que refuta parcialmente a hipótese estabelecida.

Ao nível do contrato de prestação de serviços (substituição da relação laboral por uma relação comercial) verifica-se, apesar de em menor grau do que no vínculo analisado anteriormente, o predomínio do género feminino o que confirma a hipótese elaborada. Aliás, em todos os tipos de vínculos analisados se verifica o predomínio do género feminino, excepto na categoria dos sócios/trabalhadores.

Por outro lado, o contrato permanente a tempo completo é o tipo de mais representado, o que indica o predomínio, ainda que de forma reduzida, do emprego dito tradicional, ou seja, característico modelo de produção Taylorista-Fordista.

Em segundo lugar, e relativamente ao tipo de vínculo e escalão etário, podemos verificar, que as classes etárias extremas, predominam no contrato de prestação de serviços, o que não acontece no auto-emprego (sócios/trabalhadores). Porém, o peso do escalão etário mais jovem é substancialmente superior no contrato a termo a tempo completo, do que no vínculo referido anteriormente, o que revela a existência de maior instabilidade e insegurança para este escalão etário. Deste modo, no respeito à idade dos trabalhadores, a terceira hipótese estabelecida não se verifica totalmente.

Assim, pelo exposto nos parágrafos anteriores, não podemos afirmar que a terceira hipótese construída se verifica na sua totalidade, quer ao nível do género, quer ao nível da idade.

A última hipótese elaborada, de que as novas formas de emprego predominam nas profissões periféricas da empresa, também não se comprova totalmente, na medida, que as subclasses profissionais mais representadas no auto-emprego são os técnicos oficiais de contas e os contabilistas, profissões nucleares no tipo de empresas analisados. No entanto, é necessário referir que esta nova forma de emprego, pelas suas características, se centraria sempre em torno de profissões chave. Mas, por outro lado, os técnicos oficiais de contas também apresentam o contrato de prestação de serviços como forma de vínculo à empresa, representando um fenómeno claro de externalização.

Desde modo, e apesar do peso dos trabalhadores de limpeza ao nível do contrato de prestação de serviços, não podemos afirmar que a quarta hipótese elaborada se verifica empiricamente.

Analisada a comprovação ou refutação das hipóteses, analisaremos agora alguns conceitos que emergem da presente tese.

Em primeiro lugar, é necessário destacar o conceito de *internalização*, que vem complementar a abordagem tradicional da externalização, e que consiste no fenómeno em que o core business de uma organização é constituído por processos/actividades externalizados de outra organização, realizados tradicionalmente por esta, numa relação transaccional duradoura e consistente.

Este conceito pressupõe o derrube das fronteiras tradicionais entre organizações, na medida, em que estas se sobrepõem em determinadas actividades e processos, o que torna híbrida a delimitação entre elas, orientando-as no sentido de um modelo em rede, que poderá apresentar diferentes graus de hierarquização.

No início da presente tese, estabeleceu-se o seguinte objectivo: **compreender de que forma o novo paradigma das TIC interage com a externalização de**

actividades e processos num cenário organizacional, e de como esta interacção se relaciona com as novas formas de emprego.

No plano teórico, foram desenvolvidas dois tipos de relações entre TIC e externalização para responder à pergunta de partida, por um lado, as TIC suportam a relação transaccional, e por outro, são o próprio objecto desta. O que espelha dois aspectos do paradigma das TIC desenvolvido por Castells, nomeadamente: o facto de ser uma tecnologia para actuar sobre a informação e a sua lógica de interconexão. Estas duas características permitem que as actividades e processos conexos às TIC sejam um alvo prioritário de externalização.

No plano empírico, não se verificou que a utilização das TIC, num sector que trabalha eminentemente com informação, vise o suporte da relação transnacional. No entanto, os processos e actividades relacionados com as novas tecnologias apresentam-se como os mais externalizados.

A interacção das TIC/externalização com novas as formas de emprego (mais flexíveis), face aos dados obtidos pela aplicação do modelo de análise, nomeadamente os motivos de introdução das TIC e da externalização, é orientada pela necessidade de flexibilização do processo produtivo face à incerteza do meio. No entanto, dado que empiricamente não se registou uma diversidade alargada de novas formas de emprego, à excepção do auto-emprego, a afirmação anterior goza de alguma insegurança.

Deste modo, o balanço entre os objectivos pretendidos e os alcançados, apesar de positivo, não seria o desejado no início da presente tese. Este facto deve-se a constrangimentos de ordem vária, nomeadamente profissionais.

No entanto, podemos lançar algumas novas hipóteses para investigações futuras, nomeadamente: o estudo da lógica de externalização versus estratégia de criação de PME; a aplicação do modelo de análise a outros sectores; o estudo do auto-emprego versus segurança e risco; o desenvolvimento do conceito de *internalização*.

Relativamente, às utilizações possíveis dos conhecimentos obtidos, podemos enumerar as seguintes: por investigadores/estudantes a desenvolver projectos com a mesma problemática e por empresas do sector alvo do estudo empírico, bem como doutros sectores.

Bibliografia

- Albarello, L. et ali. (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Amblard, H. et ali. (1989), *Gestão de recursos humanos*, Lisboa : Editorial Presença.
- Almeida, F. (2002), *Organizações, pessoas e novas tecnologias*, Coimbra: Quarteto.
- Amblard, H. et ali. (1988), *Management des Ressources Humaines*, Paris : Editions Eyrolles.
- Aronowitz, S. e Difazio, W. (1994), *The Jobless Future*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bell, D. (1973), *The coming of postindustrial society*, Penguin: Harmondsworth.
- Bell, J. (1997), *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa: Gradiva.
- Bernoux, P. (1985), *A Sociologia das Organizações*, Porto: Rés Editora.
- Bilhim, J. (1996), *Teoria Organizacional*, Lisboa: ISCSP.
- Boyer, R. e Durand, J. (1993), *L'après-fordisme*, Paris: Syros.
- Boissonat, J. (1995), *Le Travail dans Vingt Ans*, Paris : Editions Odile Jacob/La Documentation Française.
- Braverman, H. (1977), *Trabalho e Capital Monopolista – A degradação do trabalho no Século XX*, Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Bridges, W. (1995), O fim do emprego, *Executive Digest*, Outubro, pp. 62-68.
- Brilman, J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris: Les éditions d'organisation.
- Castells, M. (2000), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura Vol. I – A Sociedade em Rede*, São Paulo: Editora Paz e Terra.

- **Castells, M. e Hall, P. (1994), *Tecnópolis del mundo la formación de los complejos industriales: La formación de los complejos industriales del siglo XXI*, Madrid: Alianza Editorial.**
- **Centro de Estudos Aplicados da Universidade Católica Portuguesa (2001), *O sector das tecnologias de informação em Portugal*, Lisboa: CEA/UCP e ANETIE.**
- **Cerdeira, M. Conceição (1999), Mudanças técnico-organizacionais e negociação colectiva, in: *Actas do 8º Encontro APSIOT*, Lisboa.**
- **Cerdeira, M. Conceição et ali. (2000), *Novas modalidades de emprego*, Lisboa.**
- **Cerdeira, M. Conceição (2001), A negociação sobre novas tecnologias: uma reflexão sobre o caso português, in: *Cadernos Sociedade e Trabalho – Trabalho e Relações Laborais*, Oeiras: DEPP/MTS Celta Editora.**
- **Ciborra, C. (1993), Technological change in the workplace, in: J. Thurman et ali, *On business and work*, Geneve: ILO.**
- **Cintra, A. (2000), *Outsourcing - Impacto nas estruturas empresarias*, Faro: Tese de Mestrado - Universidade do Algarve/ISEG.**
- **Comissão das Comunidades Europeias (2000), *Pensar o futuro da educação – promover a inovação através das novas tecnologias*, Bruxelas.**
- **Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Plano de acção eLearning - Pensar o futuro da educação*, Bruxelas.**
- **Correia, M. (1994), *Tecnologia Cega: Inovação Organizacional e Gestão de Pessoal*, Lisboa: Tese de Mestrado - ISEG.**
- **Crozier, M. (1994), *A empresa à escuta*, Lisboa: Ed. Instituto Piaget.**
- **Cutctcher-Gershenfeld, J. (1996), La dynamique du changement négocié in : J. Bélanger - C. Bernier - J. Boivin - L. Chrétien - J. Sexton *Innover pour gérer les conflits*, Presses de L'Université Laval.**

- Díaz, J. et ali.(1999), *Caracterización del acuerdo de outsourcing*, IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.
- Donaldson, L. (1997), The Normal Science of Structural Contingency Theory, in: S. Clegg - C. Hardy - W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Londres: Sage.
- Drucker, P. (1997), *Inovação e gestão – Uma nova concepção de estratégia de empresa*, Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker, P. (2000), *Desafios da Gestão para o século XXI*, Civilização Editora.
- Ferreira, J.M. Carvalho - Neves, J. - Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill.
- Ferreira, J.M. Carvalho e Scherer-Warren, I. (2002), *Transformações Sociais e Dilemas da Globalização*, Oeiras: Celta Editora.
- Fernandez, A. (1995), *Flexibilidade. O novo paradigma de produção numa organização qualificante*, Caldas da Rainha: Comissão Europeia/Eurotechnet.
- Eco, U. (2001), *Como realizar uma tese em ciências humanas*, Lisboa: Editorial Presença.
- Franscfort, I. - Osty, F. - Sainsaulieu, R. - Uhalde, M.(1995), La pluralité des systemes de relations entre acteurs in : *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- Frohlich, D. – Gill, C. – Krieger, H. (1991), Caminos Hacia la Participación en la Comunidad Europea, *Sociologia del Trabajo*, 11, pp. 3-23.
- Giddens, A. (1997), *Sociology*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (2000a), *As consequências da modernidade*, Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2000b), *O mundo na era da globalização*, Lisboa: Editorial Presença.

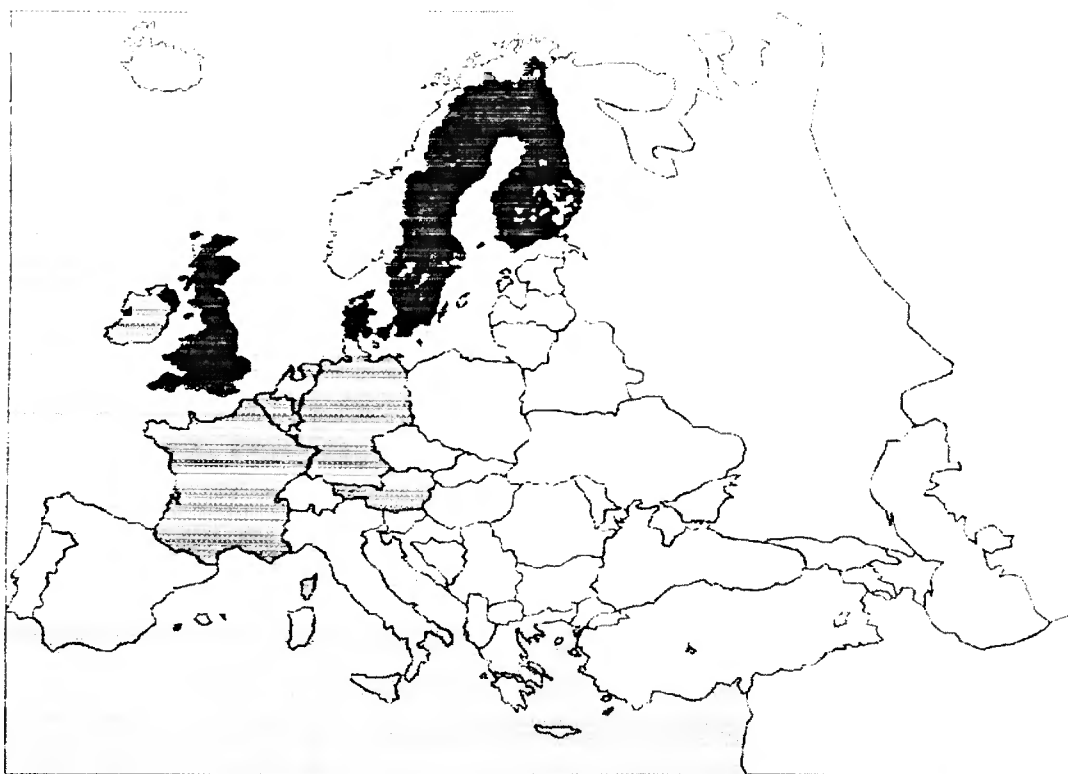
- Grant, M. (1995), Les changements technologiques et les relations patronales-syndicales, in : Jacob, R. e Duchame, J., *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal : Gaetan Morin Éditeur.
- Grupo de Lisboa (1994), *Limites à competição*, Lisboa: Publicações Europa-América.
- Gustavsen, B. (1986), Evolving patterns of enterprise organisation: The move towards greater flexibility, *International Labour Review*, Vol. 125, 4, pp. 367-382.
- Hammer, M. e Champy, J. (1994), *Reengineering the Corporation*, Nova Iorque: HarperBusiness.
- Hirschhorn, L. (1984), *Beyond mechanization – Work and technology in postindustrial age*, Cambridge: MIT Press.
- Kovács, I. (1993), *Sistemas Antropocêntricos de Produção*, Lisboa: Socius Papers.
- Kovács, I. - Ferreira, J.M. Carvalho - Santos, M.J. (1994), *Mudança Tecnológica e organizacional – Análise de tendências na indústria*, Lisboa: Socius Papers.
- Kovács, I. e Castillo, J. (1998), *Novos Modelos de produção*, Oeiras: Celta Ed.
- Kovács, I. (1999a), Consequências da reorganização das empresas no emprego, *Organizações e Trabalho*, 22, pp. 9-25.
- Kovács, I. (1999b), Novas formas de organização do trabalho – algumas tendências em Portugal, in: M.M. Godinho e J. Caraça, *O futuro tecnológico – perspectivas para a inovação em Portugal*, Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (1999c), Qualificação, Formação e Empregabilidade, *Sociedade e Trabalho*, 4, pp. 7-17.
- Lawler III, E. (1991), Achieving Competitiveness by creating new organization cultures and structures.

- **Leborgne, D. e Lipietz, A.** (1994), *Flexibilidade Ofensiva, Flexibilidade Defensiva*, in: G. Benko e A. Lipietz, *As Regiões Ganhadoras*, Oeiras: Celta editora.
- **Lima, M.** (1991), *A Estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa socio-económica nas empresas e demais organizações*, *Revista de Administração de Empresas*, Jan/Mar, pp. 21-30.
- **Lindley, R.** (2000), *Economias baseadas no conhecimento*, in: M.J. Rodrigues et ali. (2000), *Para uma Europa de inovação e do conhecimento*, Oeiras: Celta editora.
- **Lopes, M.C. e Pinto, A.** (1999), *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*, Oeiras: Celta Editora.
- **Lopes, M.C.** (1995), *Cestratégias de qualificação e metodologias de avaliação*. Oeiras: Celta Editora.
- **Lyon, D.** (1992), *A sociedade de informação*, Oeiras: Celta Editora.
- **McLoughlin, I. Clark, J.** (1992), *Technological change and work*, Filadélfia: Open University Press.
- **MISSÃO PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO EM PORTUGAL** (1997), *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*, Lisboa: MSI/MCT.
- **Naschold, F.** (1993), *Experiences in restructuring work organization*, in: J. Thurman et ali, *On business and work*, Geneve: ILO.
- **Nohria, N. e Gulati, R.** (1994), *Firms and their Environments*, in: N. Smelser e R. Swedberg, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press.
- **Outsourcing Index** (2000), Outsourcing Institute e Dun&Bradstreet.
- **Ozaki, M.** (1996), *Relations professionnelles et organisation du travail dans les pays industriels*, *Revue Internationale du Travail*, Vol. 135, pp.39-64.

- **Paoli, P. e Merllié, D.** (2001), *Third European survey on working conditions 2000*, Dublin: European Foundation of Work and Living Conditions.
- **Peters, T. e Waterman, B.** (1995), *Na senda da excelência*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- **Petrella, R.** (1999), A sociedade da informação é o capitalismo mundial, *Economia Pura*. Março 1999. pp.18-23.
- **Piore, M. e Sabel, C.** (1984), *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, Nova Iorque: Basic Books.
- **Quivy, R. e Campenhoudt, L.**, (1998), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa: Gradiva.
- **Redinha, M.** (1995), *A relação laboral fragmentada*, Coimbra: Coimbra Editora.
- **Reed, M.** (1997a), The Normal Science of Structural Contingency Theory, in: S. Clegg - C. Hardy - W. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Londres: Sage.
- **Reed, M.** (1997b), *A sociologia da gestão*, Oeiras: Celta Editora.
- **Reich, R.** (1993), *O trabalho das nações*, Lisboa: Quetzal Ed..
- **Rifkin, J.** (1995), *The end of work*, Nova Iorque: G. P. Putnam's Sons.
- **Rodrigues, M. J.** (1996), *O sistema de emprego em Portugal – crise e mutações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- **Sahlman, W.** (1999), The new economy is stronger than you think, *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, pp.99-106.
- **Sainsaulieu, R.** (1997), *Sociologia da Empresa*, Lisboa: Instituto Piaget.
- **Santos, A.** (1996), *Outsourcing – moda ou instrumento de criação de valor?*, Lisboa: Tese de Mestrado - ISEG.
- **Santos, A.** (1998), *Outsourcing e Flexibilidade - Uma ferramenta de gestão para o século XXI*, Lisboa: Texto Editora.
- **Santos, B.S.** (2001) *Globalização – fatalidade ou utopia?*, Porto: Edições Afrontamento.

- Schnapper, D. (1998), *Contra o fim do trabalho*, Lisboa: Terramar.
- Sennett, R. (2000), *A corrosão do carácter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa: Terramar.
- Silva, A. S. e Pinto, P. (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Ed. Afrontamento.
- Sorge, A. e Streeck, O. (1993), Relaciones Industriales y Cambio Tecnico: una perspectiva mais ampla, in R. Hyman e O. Streeck, *Nuevas Tecnologias y Relaciones Industriales*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 35-66.
- Soros, G. (1997), A ameaça capitalista, *Executive Digest*, Abril, pp. 56- 60.
- Toffler, A. (1984), *A Terceira Vaga*, Lisboa: Livros do Brasil.
- Touraine, A. (1970), *A Sociedade post-industrial*, Ed. Moraes.
- Waters, M. (1999), *Globalização*, Oeiras: Celta Editora.
- Womack, J. e Jones, D. (1994), From lean production to lean enterprise, *Harvard Business Review*, março-abril 1994, pp. 93-103.

**ANEXO 1 - Síntese dos factores relativos de desenvolvimento do mercado
da novas tecnologias no domínio da educação**



Fonte: MESO 1998

	Taxa de penetração das TIC	Desenvolvimento da oferta	Utilização no ensino e na formação	Aplicação dos mecanismos de mercado	Avaliação geral
Dinamarca	Elevada	Fraco	Elevada	Sim	E
França	Média/Elevada	Elevado	Média	Sim	M → E
Alemanha	Média/Elevada	Elevado	Fraca/Média	Sim	M → E
Grécia	Fraca	Muito fraco	Fraco	Não	F → M
Irlanda	Média/Elevada	Média/Elevado	Elevada	Sim	M → E
Itália	Média	Médio	Fraca	Sim (início)	M
Portugal	Fraca	Muito Fraco	Fraca	Não	F → M
Espanha	Média/Fraca	Médio/Elevado	Fraca	Sim (início)	M
Suécia	Elevada	Elevado	Elevada	Sim	E
Reino Unido	Elevada	Elevado	Elevada	Sim	E
Estados Unidos	Elevada	Elevado	Elevada	Sim	E

Fonte: MESO, 1998

ANEXO 2 - Questionário

Questionário

Tecnologias de Informação e Comunicação, Externalização e Novas Formas de Emprego

Nota a transmitir ao inquirido:

As respostas a este questionário serão mantidas na mais estrita confidencialidade, destinando-se única e exclusivamente ao tratamento estatístico do tema, não sendo feita qualquer análise ou divulgação individual dos dados.

I - Caracterização da empresa

1. Indique a localização (concelho) da sede da empresa.

2. Indique o número de anos que a empresa se encontra em funcionamento.

3. Indique o número de sócios da empresa.

4. E desses sócios quantos são também trabalhadores?

5. Em que circunstâncias foi criada a empresa?

6. Como caracteriza o seu/vosso estilo de gestão? (Escolha uma e só uma resposta)

Directivo.....□(6.1)

Apoio.....□(6.2)

Participativo.....□(6.3)

Orientado para os objectivos.....□(6.4)

7. A comunicação na organização caracteriza-se por ser predominantemente (Escolha uma e só uma resposta):

Formal.....□(7.1)

Informal.....□(7.2)

8. O controlo e a coordenação dependem fundamentalmente (Escolha uma e só uma resposta):

Dos executantes do trabalho.....□(8.1)

De supervisão directa.....□(8.2)

De standardização de normas.....□(8.3)

9. Indique o grau de incerteza das várias dimensões do ambiente externo da sua empresa, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a incerteza reduzida e 5 a incerteza elevada.

Ambiente externo/Grau de incerteza	1	2	3	4	5
Social					
Técnica/Tecnológica					
Económica					
Legal					

II- Emprego

10. Atendendo ao tipo de vínculo à empresa, indique o número de trabalhadores por género.

Tipo de vínculo		Masculino	Feminino
10.1 Sócio/trabalhador			
10.2 Tempo Completo	10.2.1 c/ contrato permanente		
	10.2.2 c/ contrato a termo		
	10.2.3 Colocados por empresa de trabalho temporário		
	10.2.4 Outras situações		
10.3 Tempo Parcial	10.3.1 c/ contrato permanente		
	10.3.2 c/ contrato a termo		
10.4 C/ contrato de prestação de serviços			

11. Atendendo ao tipo de vínculo à empresa, indique o número de trabalhadores por intervalo etário.

Tipo de vínculo		16-25	26-39	40-55	>55
11.1 Sócio/trabalhador					
11.2 Tempo Completo	11.2.1 c/ contrato permanente				
	11.2.2 c/ contrato a termo				
	11.2.3 Colocados por empresa de trabalho temporário				
	11.2.4 Outras situações				
11.3 Tempo Parcial	11.3.1 c/ contrato permanente				
	11.3.2 c/ contrato a termo				
11.4 C/ contrato de prestação de serviços					

12. Atendendo às categorias profissionais, indique o número de trabalhadores por intervalo de antiguidade.

Categorias Profissionais	Menos de 6 meses	Entre 6 meses a 1 Ano	Entre 1 a 2 Anos	Entre 2 a 5 anos	Mais de 5 anos
12.1 Contabilidade					
12.2 Administrativos e apoio					
12.3 Serviços auxiliares					

13. Atendendo às categorias profissionais, indique o número de trabalhadores por tipo de vínculo à empresa.

Categorias Profissionais (meramente Indicativas)	Sócio/trabalhador	Tempo Completo				Tempo Parcial		C/ contrato de prestação de serviços
		c/ contrato permanente	c/ contrato a termo	Colocados por empresa de trabalho temporário	Outras situações	Total c/ contrato permanente	c/ contrato a termo	
13.1 Contabilidade								
13.1.1 Contabilista								
13.1.2 Técnico de contas								
13.1.3 Técnico de contabilidade (Principal)								
13.1.4 Técnico de contabilidade (1º)								
13.1.5 Técnico de contabilidade (2º)								
13.1.6 Técnico de contabilidade (Estagiário)								
13.2 administrativos e apoio								
13.2.1 Analista de funções								
13.2.2 Analista de informática								
13.2.3 Arquivista de informática								
13.2.4 Caixa								
13.2.5 Chefe de departamento ou divisão								
13.2.6 Chefe de secção								
13.2.7 Controlador de Informática								
13.2.8 Correspondente em línguas estrangeiras								
13.2.9 Dactilógrafo								
13.2.10 Director de serviços								
13.2.11 Documentista								
13.2.12 Escriurário								
13.2.13 Inspector administrativo								
13.2.14 Operador de computadores								
13.2.15 Operador de máquinas de contabilidade								
13.2.16 Operador de registos de dados								
13.2.17 Planeador de informática								
13.2.18 Programador de informática								
13.2.19 Recepcionista								
13.2.20 Secretário								
13.2.21 Técnico de serviços externos								
13.2.22 Tesoureiro								
13.2.23 Tradutor								
13.3 Serviços auxiliares								

13.3.1 Cobrador								
13.3.2 Tradutor								
13.3.3 Contínuo								
13.3.4 Guarda								
13.3.5 Porteiro								
13.3.6 Telefonista								
13.3.7 Trabalhador de Limpeza								

14. Atendendo ao tipo de vínculo à empresa, indique o número de trabalhadores por Habilitação Literárias.

Tipo de vínculo		1º Ciclo	2º e 3º Ciclos	Ensino Secundário	Ensino Superior
14.1 Sócio/trabalhador					
14.2 Tempo Completo	14.2.1 c/ contrato permanente				
	14.2.2 c/ contrato a termo				
	14.2.3 Colocados por empresa de trabalho temporário				
	14.2.4 Outras situações				
14.3 Tempo Parcial	14.3.1 c/ contrato permanente				
	14.3.2 c/ contrato a termo				
14.4 C/ contrato de prestação de serviços					

15. A empresa realizou ou promoveu algum tipo de formação nos últimos 5 anos? (Escolha uma e só uma resposta)

Sim.....☐(15.1)

Não.....☐(15.2)

16. Se respondeu sim na pergunta 15 e atendendo ao tipo de vínculo à empresa, indique o número de participantes.

Tipo de vínculo		Número de participantes
16.1 Sócio/trabalhador		
16.2 Tempo Completo	16.2.1 c/ contrato permanente	
	16.2.2 c/ contrato a termo	
	16.2.3 Colocados por empresa de trabalho temporário	
	16.2.4 Outras situações	
16.3 Tempo Parcial	16.3.1 c/ contrato permanente	
	16.3.2 c/ contrato a termo	
16.4 C/ contrato de prestação de serviços		

17. Se respondeu sim na pergunta 15, indique o local ou locais onde se realizaram as acções.

- Na própria empresa.....□(17.1)
Estabelecimentos de ensino público.....□(17.2)
Universidades.....□(17.3)
Instituições de formação especializadas□(17.4)
Organizações de formação privadas.....□(17.5)
Fornecedores de equipamentos.....□(17.6)
Sindicatos□(17.7)
Câmaras de Comércio, organismos Sectoriais e Entidades Patronais.....□(17.8)
Outros prestadores□(17.9)

18. Se respondeu sim na pergunta 15, indique o/s tipo/s de formação realizada.

- Aprendizagem□(18.1)
Aperfeiçoamento profissional.....□(18.2)
Aperfeiçoamento profissional tecnológico□(18.3)
reconversão.....□(18.4)

19. Indique o número de trabalhadores sindicalizados na sua empresa

20. Indique a forma predominante de recrutamento da sua empresa. (Escolha uma e só uma resposta)

- Interno.....□(20.1)
Externo□(20.2)

21. Se respondeu recrutamento externo, indique a/s forma/s que este assumiu:

- Arquivo de candidatos□(21.1)
Contactos com o sistema de educação.....□(21.2)
Sindicatos e associações profissionais.....□(21.3)
Recrutamento em empresa concorrente.....□(21.4)
Anúncios nos meios de comunicação□(21.5)
Feiras de emprego□(21.6)
Agências de emprego□(21.7)
IEFP.....□(21.8)
Outro□(21.9)

22. Classifique o conteúdo do trabalho por categoria profissional (apenas as existentes na empresa). numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a simples e monótono e 5 a complexo e não rotineiro.

Categorias Profissionais	1	2	3	4	5
22.1 Contabilidade					
22.1.1 Contabilista					
22.1.2 Técnico de contas					
22.1.3 Técnico de contabilidade (Principal)					
22.1.4 Técnico de contabilidade (1º)					
22.1.5 Técnico de contabilidade (2º)					
22.1.6 Técnico de contabilidade (Estagiário)					
22.2 Administrativos e apoio					
22.2.1 Analista de funções					
22.2.2 Analista de informática					
22.2.3 Arquivista de informática					
22.2.4 Caixa					
22.2.5 Chefe de departamento ou divisão					
22.2.6 Chefe de secção					
22.2.7 Controlador de Informática					
22.2.8 Correspondente em línguas estrangeiras					
22.2.9 Dactilógrafo					
22.2.10 Director de serviços					
22.2.11 Documentista					
22.2.12 Escriturário					
22.2.13 Inspector administrativo					
22.2.14 Operador de computadores					
22.2.15 Operador de máquinas de contabilidade					
22.2.16 Operador de registos de dados					
22.2.17 Planeador de informática					
22.2.18 Programador de informática					
22.2.19 Recepcionista					
22.2.20 Secretário					
22.2.21 Técnico de serviços externos					
22.2.22 Tesoureiro					
22.2.23 Tradutor					
22.3 Serviços auxiliares					
22.3.1 Cobrador					
22.3.2 Tradutor					
22.3.3 Contínuo					
22.3.4 Guarda					
22.3.5 Porteiro					
22.3.6 Telefonista					
22.3.7 Trabalhador de Limpeza					

23. Caracterize o grau de polivalência dos trabalhadores da empresa numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a polivalência reduzida e 5 a polivalência elevada.

1	2	3	4	5

24. Utiliza-se frequentemente horas extraordinárias na empresa? (Escolha uma e só uma resposta)

Sim.....□(24.1)

Não.....□(24.2)

III - Tecnologias de Informação e Comunicação

25. Caracterize a operacionalidade na sua empresa, segundo a escala indicada abaixo, das seguintes tecnologias

- 1 – Não operacional nem sob consideração
- 2 – Em consideração mas ainda não implementado nem operacional
- 3 – Em fase de implementação para toda a empresa/trabalhadores
- 4 – Operacional em alguns espaços da empresa/trabalhadores
- 5 – Operacional em toda a empresa/trabalhadores

Tecnologia	1	2	3	4	5
25.1 Computador Pessoal					
25.2 Computador Portátil					
25.3 Fax					
25.4 Correio Electrónico					
25.5 Ligação à Internet					
25.6 Impressora a Laser					
25.7 Outras Impressoras					
25.8 Sistema de Gestão Comercial					
25.9 Sistema de Gestão de Pessoal					
25.10 Sistema de Contabilidade					
25.11 Editor de Texto					
25.12 Bases de dados					
25.13 Folha de Cálculo					
25.14 Sistema Periférico					
25.15 Ligação em rede entre PC's					

26. A introdução das TIC na sua empresa seguiu que estratégia? (Escolha uma e só uma resposta)

- Eliminação do trabalho directo pela substituição por novas tecnologias ☐ (26.1)
- Subcontratação de trabalho usando as TIC para capacitar empresas, gestores e trabalhadores para trabalharem à distância ☐ (26.2)
- Aumento da flexibilidade ☐ (26.3)
- Aumentar o controlo sobre o processo produtivo ☐ (26.4)

27. A introdução das TIC na sua empresa envolveu que tipo de participação dos seus trabalhadores? (Escolha uma e só uma resposta)

- Ausência de participação ☐ (27.1)
- Participação directa ☐ (27.2)
- Participação directa alargada ☐ (27.3)
- Participação a nível decisório ☐ (27.4)

28. A empresa recorre ao tele-trabalho? (Escolha uma e só uma resposta)

- Sim ☐ (28.1)
- Não ☐ (28.2)

29. Com a introdução das tecnologias de informação e comunicação, como considera o grau de automatização do trabalho nas categorias profissionais existentes na sua empresa, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a reduzido e 5 a elevado.

Categorias Profissionais	1	2	3	4	5
29.1 Contabilidade					
29.1.1 Contabilista					
29.1.2 Técnico de contas					
29.1.3 Técnico de contabilidade (Principal)					
29.1.4 Técnico de contabilidade (1º)					
29.1.5 Técnico de contabilidade (2º)					
29.1.6 Técnico de contabilidade (Estagiário)					
29.2 Administrativos e apoio					
29.2.1 Analista de funções					
29.2.2 Analista de informática					
29.2.3 Arquivista de informática					
29.2.4 Caixa					
29.2.5 Chefe de departamento ou divisão					
29.2.6 Chefe de secção					
29.2.7 Controlador de Informática					
29.2.8 Correspondente em línguas estrangeiras					
29.2.9 Dactilógrafo					
29.2.10 Director de serviços					
29.2.11 Documentista					
29.2.12 Escriturário					
29.2.13 Inspector administrativo					
29.2.14 Operador de computadores					
29.2.15 Operador de máquinas de contabilidade					
29.2.16 Operador de registos de dados					
29.2.17 Planeador de informática					
29.2.18 Programador de informática					
29.2.19 Recepcionista					
29.2.20 Secretário					
29.2.21 Técnico de serviços externos					
29.2.22 Tesoureiro					
29.2.23 Tradutor					
29.3 Serviços auxiliares					
29.3.1 Cobrador					
29.3.2 Tradutor					
29.3.3 Contínuo					
29.3.4 Guarda					
29.3.5 Porteiro					
29.3.6 Telefonista					
29.3.7 Trabalhador de Limpeza					

30. Como considera o nível de domínio sobre as tecnologias de informação e comunicação, das categorias profissionais existentes na sua empresa, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a reduzido e 5 a elevado.

Categorias Profissionais	1	2	3	4	5
30.1 Contabilidade					
30.1.1 Contabilista					
30.1.2 Técnico de contas					
30.1.3 Técnico de contabilidade (Principal)					

30.1.4 Técnico de contabilidade (1º)					
30.1.5 Técnico de contabilidade (2º)					
30.1.6 Técnico de contabilidade (Estagiário)					
30.2 Administrativos e apoio					
30.2.1 Analista de funções					
30.2.2 Analista de informática					
30.2.3 Arquivista de informática					
30.2.4 Caixa					
30.2.5 Chefe de departamento ou divisão					
30.2.6 Chefe de secção					
30.2.7 Controlador de Informática					
30.2.8 Correspondente em línguas estrangeiras					
30.2.9 Dactilógrafo					
30.2.10 Director de serviços					
30.2.11 Documentista					
30.2.12 Escriturário					
30.2.13 Inspector administrativo					
30.2.14 Operador de computadores					
30.2.15 Operador de máquinas de contabilidade					
30.2.16 Operador de registos de dados					
30.2.17 Planeador de informática					
30.2.18 Programador de informática					
30.2.19 Recepcionista					
30.2.20 Secretário					
30.2.21 Técnico de serviços externos					
30.2.22 Tesoureiro					
30.2.23 Tradutor					
30.3 Serviços auxiliares					
30.3.1 Cobrador					
30.3.2 Tradutor					
30.3.3 Contínuo					
30.3.4 Guarda					
30.3.5 Porteiro					
30.3.6 Telefonista					
30.3.7 Trabalhador de Limpeza					

IV – Externalização

(oferta)

31. Que tipo de serviços presta a sua empresa?

32. Como percepciona a importância estratégica dos serviços prestados para os seus clientes?
Responda atendendo a uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a reduzida e 5 a elevada.

1	2	3	4	5

33. Em que medida a sua empresa é cliente dos seus clientes? (Escolha uma e só uma resposta)

- A empresa não é cliente dos seus clientes.....□(33.1)
- A empresa é cliente de menos de 15 % do total dos seus clientes.....□(33.2)
- A empresa é cliente de 15 a 30% do total dos seus clientes.....□(33.3)
- A empresa é cliente de 30 a 45% do total dos seus clientes.....□(33.4)
- A empresa é cliente de 45 a 60% do total dos seus clientes.....□(33.5)
- A empresa é cliente de 60 a 75% do total dos seus clientes.....□(33.6)
- A empresa é cliente de 75 a 90% do total dos seus clientes.....□(33.7)
- A empresa é cliente de mais de 90% do total dos seus clientes.....□(33.8)

34. A relação transaccional que a empresa estabelece com os seus clientes, em medida é suportando pelas tecnologias de informação e comunicação? Responda atendendo a uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a uma relação não suportada por TIC e 5 a uma relação totalmente suportada pelas TIC.

1	2	3	4	5

35. Existe transferência de trabalhadores da empresa para as empresas clientes? (Escolha uma e só uma resposta)

- Sim.....□(35.1)
- Não.....□(35.2)

(Procura)

36. Quais a/s área/s de actividade em que a sua empresa já utilizou ou utiliza a externalização de actividades/processos ?

36.1	Área Administrativa/Financeira/Apoio	
36.1.1.1	Segurança instalações	
36.1.1.2	Recepção/atendimento	
36.1.1.3	Limpeza de instalações	
36.1.1.4	Processamento de salários	
36.1.1.5	Auditoria	
36.1.1.6	Área jurídico-fiscal	
36.1.1.7	Gestão de cobranças (factoring)	
36.1.1.8	Consultoria de processos e métodos de gestão	
36.1.1.9	Cafeteria/cantina	
36.1.1.10	Outra	
36.1.2	Área de Informática/Sistemas de Informação	
36.1.2.1	Desenvolvimento de aplicações/software	
36.1.2.2	Manutenção software	
36.1.2.3	Manutenção hardware	
36.1.2.4	Gestão de sistemas de informação	
36.1.2.5	Outra	
36.1.3	Área de Recursos Humanos	
36.1.3.1	Recrutamento e selecção de pessoal	
36.1.3.2	Formação	
36.1.3.3	Consultoria de RH	
36.1.3.4	Outra	
36.1.4	Área Comercial	
36.1.4.1	Marketing / publicidade	
36.1.4.2	Transportes/distribuição	
36.1.4.3	Outra	
36.1.5	Área de Produção	
36.1.5.1	Manutenção de equipamentos	
36.1.5.2	Controlo de qualidade	
36.1.5.3	Outra	

37. Se respondeu pergunta n.º 36, indique qual ou quais as razões que levaram a empresa a optar pela externalização. (pode responder mais do que uma opção)

37.1	Aumentar a flexibilidade	
37.2	Aumentar a satisfação dos clientes	
37.3	Afectação dos RH a outras funções	
37.4	Aumentar a produção/receitas	
37.5	Reduzir custos fixos	
37.6	Aumentar a competitividade	
37.7	Necessidade de reestruturação	
37.8	Reduzir o números de trabalhadores	
37.9	Outra	

38. A relação transaccional que a empresa estabelece com os seus fornecedores, em que medida é suportada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC) ? Responda atendendo a uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a uma relação não suportada por TIC e 5 a uma relação totalmente suportada pelas TIC.

1	2	3	4	5

39. Se respondeu pergunta n.º 36, indique se as actividades hoje executadas no exterior já foram anteriormente executadas por meios próprios da empresa? (Escolha uma e só uma resposta)

Sim.....□(39.1)

Não.....□(39.2)

40. Se respondeu sim na pergunta 39 sim, qual o destino desses trabalhadores ? (pode responder mais do que uma opção)

40.1 Reforma / Pré-reforma	
40.2 Despedimento com indemnização	
40.3 Rescisão negociada do contrato	
40.4 Reconversão de funções	
40.5 Transferência para empresa(s) criada(s) para o efeito	
40.6 Colaboradores com contrato a termo, saíram da empresa	
40.7 Outros	

41. Existe transferência de trabalhadores para a empresa das empresas fornecedores? (Escolha uma e só uma resposta)

Sim.....□(41.1)

Não.....□(42.2)

Obrigado pela sua Participação